



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

아웃소싱 직원의 직무순환이  
조직몰입 및 직무만족도에  
미친 영향 연구

- 인천국제공항 기계시설 유지보수 사례를  
중심으로 -

2018 년 8 월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

조 제 형

아웃소싱 직원의 직무순환이  
조직몰입 및 직무만족도에  
미친 영향 연구

- 인천국제공항 기계시설 유지보수 사례를  
중심으로 -  
지도교수 고 길 곤

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2018 년 5 월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
조 제 형

조제형의 석사 학위논문을 인준함  
2018 년 6 월

위 원 장           홍  준  형           (인)

부위원장           박  순  애           (인)

위      원           고  길  곤           (인)

## 국문초록

직무순환은 근로자에게 새로운 업무에 대한 기회를 제공하여 직무 권태감을 완화하고 직무 다양성의 확보, 직원간의 교류 및 협력 제고의 기회가 된다는 긍정적인 의견이 있으며, 한편으로는 새로운 업무로 인한 교육비용 및 시간소요, 순환 후 단기간 업무 생산성 저하, 잦은 순환 시 직무 전문성 영향 등이 있는 것으로 연구되었다. 한편, 공공분야 및 민간 분야는 직무순환을 시행하고 있으나, 아웃소싱회사(협력사) 직원은 직무순환을 하지 않고 고정 직무 보다 효율적이라는 것이 일반화 되어있다.

본 연구에서는 인천국제공항에서 동종업무를 수행하는 아웃소싱회사(협력사)중 직무순환을 시행한 집단을 실험집단으로 시행 하지 않은 집단을 통제집단으로 설정하여 직무순환에 따른 직무만족, 조직몰입, 직무 전문성의 영향관계를 파악하고자 하였다.

분석을 위하여 독립변수로 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간을 설정하였고, 종속변수로는 직무만족, 조직몰입, 직무전문성을 설정하였다. 연구는 2개 집단 소속 직원들에게 직접 설문지를 배포 및 회수하여 확보한 데이터를 기준으로 통계 분석을 진행하였으며, 직무만족, 조직몰입, 직무전문성 3가지 분야 가설에 대하여 SAS 9.4를 활용하여 분석을 진행하였다.

분석은 인구 통계학적 특성분석, 요인분석 및 타당성 분석, 기술통계 분석, 변수 간 상관관계 분석을 하였고 가설검증을 위하여  $t$  검정( $t$  test) 및 회귀분석(Regression analysis)을 진행하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 직무순환과 직무만족과의 인과관계에 대한 분석결과 직무순환에 대한 인식이 높을 수 록 직무순환이 증가 및 직무만족도가 높게 나타났으나, 직무순환 횟수가 증가하고 동일직무에서 근무 기간이 길수록 직무만족도에 미치는 영향관계는 통계적으로 유의미 하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 직무순환 횟수가 조직몰입에 미치는 영향 분석에서는 직무순환 횟수는 조직몰입과 영향관계는 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

셋째, 직무순환과 직무전문성 영향관계에 대한 분석에서는 직무순환 인식이 직무전문성에 미치는 영향은 유의미 하지 않은 것으로 나타났으며, 동일직무 기간이 길수록 직무전문성과는 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

아웃소싱회사(협력사)의 직무순환 고려 시에는 희망자를 대상으로 직무순환으로 직원이 얻을 수 있는 경력개발, 전문성 향상 등 에 대한 충분한 인식의 제공이 우선적으로 이루어 져야 한다. 인사 정책에도 직무순환 효과를 높일 수 있는 제도적 개선이 필요할 것으로 생각된다.

**주요어 :** 아웃소싱, 협력사, 직무순환, 직무만족도, 조직몰입, 직무전문성

**학 번 :** 2017-29991

## 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 차별성 .....	4
제 3 절 연구대상 및 방법 .....	5
제 4 절 연구의 구성 .....	7
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 .....	9
제 1 절 아웃소싱 .....	9
1. 아웃소싱(Outsourcing) 의미 .....	9
2. 아웃소싱의 이론적 근거 .....	13
3. 아웃소싱의 장점 및 단점 .....	15
제 2 절 직무순환 .....	18
1. 직무순환(Job rotation) 개념 .....	18
2. 직무순환의 목적 .....	19
3. 직무순환 선행연구 .....	20
제 3 절 직무만족 .....	22
1. 직무만족(Job satisfaction) .....	22
2. 직무만족의 중요성 .....	23
3. 직무만족 선행연구 .....	24
제 4 절 조직몰입 .....	25
1. 조직몰입(Organizational commitment) 개념 .....	25
2. 조직몰입 선행연구 .....	27
3. 직무순환과 직무만족, 조직몰입의 관계 .....	28

제 5 절 직무 전문성 .....	29
1. 직무전문성의 개념 .....	29
2. 직무전문성 선행연구 .....	30
 제 3 장 연구모형 및 설계 .....	 31
제 1 절 연구모형 및 가설 .....	31
1. 연구모형 .....	31
2. 실험집단 및 통제집단 .....	32
3. 가설 .....	34
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	35
1. 독립변수 : 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간 ...	35
2. 종속변수 : 직무만족, 조직몰입, 직무전문성 .....	36
제 3 절 자료의 수집 .....	37
1. 설문지 구성 .....	37
2. 표본선정 및 자료수집 .....	38
3. 분석방법 .....	40
 제 4 장 실증분석 결과 .....	 41
제 1 절 인구 통계학적 특성 .....	41
1. 인구 통계학적 특성 .....	41
제 2 절 요인분석 및 타당성 분석 .....	45
1. 요인분석(Factor analysis) .....	45
2. 타당성 분석 .....	46
제 3 절 기술통계 분석 .....	49
1. 변수 기술통계 .....	49
제 4 절 상관관계 분석 .....	51
1. 변수 상관관계 분석 .....	51

제 5 절 가설의 검증 .....	53
1. 직무순환 및 직무만족도 관계분석 .....	53
2. 직무순환 및 조직몰입 관계분석 .....	64
3. 직무순환 및 직무전문성 관계분석 .....	71
4. 독립변수 다중공선성 분석 .....	79
제 6 절 직무순환 관련 분석 .....	81
제 5 장 결론 .....	85
제 1 절 연구결과 요약 .....	85
제 2 절 연구의 시사점 .....	87
제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제 .....	90
참고문헌 .....	91
부록(설문지) .....	94
Abstract .....	99



## 표 목차

[표 1-1] 연구대상 아웃소싱 기업(협력사) 현황 .....	5
[표 2-1] 아웃소싱의 형태 및 분류 .....	11
[표 2-2] 자원외부화 분류 .....	12
[표 2-3] 아웃소싱의 장점 및 단점 .....	16
[표 2-4] 직무순환의 장·단점 .....	19
[표 2-5] 조직몰입 구분 .....	26
[표 2-6] 전문성에 대한 정의 .....	29
[표 3-1] 실험집단 및 통제집단 구성현황 .....	33
[표 3-2] 설문지의 구성 .....	37
[표 3-3] 설문조사 내용 .....	39
[표 4-1] 설문 응답자인구 통계학적 특성 .....	43
[표 4-2] 요인분석 및 타당성 분석결과 .....	47
[표 4-3] 독립변수 및 종속변수 기술통계 분석 .....	50
[표 4-4] 변수 상관관계 분석 .....	51
[표 4-5] 직무순환인식 차이 분석 .....	54
[표 4-6] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 차이 모형 적합성 ....	55
[표 4-7] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 차이 분석 결과 .....	55
[표 4-8] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 회귀분석 결과 .....	56
[표 4-9] 직무만족도 차이 분석 .....	57
[표 4-10] 직무순환인식에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성 ....	57
[표 4-11] 직무순환인식에 따른 직무만족도 차이 분석 결과 .....	58
[표 4-12] 직무순환인식에 따른 직무만족도 회귀분석 결과 .....	58

[표 4-13]	직무순환횟수에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성 .....	59
[표 4-14]	직무순환횟수에 따른 직무만족도 차이 분석 결과 .....	59
[표 4-15]	직무순환횟수에 따른 직무만족도 회귀분석 결과 .....	60
[표 4-16]	동일 직무기간에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성 ·	61
[표 4-17]	동일 직무기간에 따른 직무만족도 차이 분석 결과 ...	61
[표 4-18]	동일 직무기간에 따른 직무만족도 회귀분석 결과 .....	62
[표 4-19]	유지적 조직몰입도 차이 분석 결과 .....	65
[표 4-20]	규범적 조직몰입도 회귀분석 결과 .....	66
[표 4-21]	직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 차이 모형 적합성 ·	66
[표 4-22]	직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 차이 분석 결과 ....	67
[표 4-23]	직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 회귀분석 결과 .....	67
[표 4-24]	직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 차이 모형 적합성 ·	68
[표 4-25]	직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 차이 분석 결과 ....	68
[표 4-26]	직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 회귀분석 결과 .....	69
[표 4-27]	직무전문성 차이 분석 결과 .....	72
[표 4-28]	직무순환인식에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성 .....	72
[표 4-29]	직무순환인식에 따른 직무전문성 차이 분석 결과 .....	73
[표 4-30]	직무순환인식에 따른 직무전문성 회귀분석 결과 .....	73
[표 4-31]	직무순환횟수에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성 .....	74
[표 4-32]	직무순환횟수에 따른 직무전문성 차이 분석 결과 .....	74
[표 4-33]	직무순환횟수에 따른 직무전문성 회귀분석 결과 .....	75
[표 4-34]	동일 직무기간에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성 ...	76
[표 4-35]	동일 직무기간에 따른 직무전문성 차이 분석 결과 .....	76
[표 4-36]	동일 직무기간에 따른 직무전문성 회귀분석 결과 .....	77
[표 4-37]	가설 검증 결과 .....	78
[표 4-38]	다중공선성 분석결과 .....	80
[표 4-39]	다중공선성의 진단 .....	80

[표 4-40] 직무순환에 대한 인식 .....	82
[표 4-41] 현재 직무 숙련에 필요한 기간 .....	82
[표 4-42] 직무순환 후 직무 전문성 저하 시 예상원인 .....	83

## 그림 목차

[그림 1-1] 연구순서 .....	8
[그림 3-1] 연구모형 .....	33
[그림 4-1] 직무순환 인식 및 횟수와 직무만족도 관계 .....	63

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 필요성

아웃소싱은 조직에서 어원적 의미는 조직에서 필요한 기능의 일부를 외부와 계약을 맺고 외부에 위탁하여 수행하는 방식을 의미한다. 우리나라의 아웃소싱(Outsourcing)의 주요 계기는 1997년 말의 외환위기이며 당시 조직규모 축소 및 비용절감 등을 목적으로 아웃소싱을 도입하는 계기가 되었다. 이후 생산, 재무, 회계, 인사 등 다양한 분야에 대하여 아웃소싱을 도입하기 시작하였다.

인천국제공항공사는 당시 1997년 외환위기에 따른 정부의 위탁관리 지침 및 국내외 상황을 고려하여 공항 준공 후 시설 유지관리 및 보수 업무를 위탁관리 방식으로 시행하였으며, 2000년 6월 아웃소싱인력을 점진적으로 투입하기 시작 80%이상을 아웃소싱에 위탁 하게 된 시작이 되었다. 아웃소싱의 기본 관점은 해당 업무를 조직에서 직접 수행하는 것 보다 외부 위탁이 더 효율적이고 경제적인 경우 외부에 위탁하는 것이 경제적 논리 이고, 시설관리 전문 회사에 위탁하여 관리하는 것이 보다 더 효율적이며 효과적이라는 것이다.

인천국제공항공사가 운영 중인 시설관리 아웃소싱 분야는 2001년 3월 공항 개항이후 약 5년 이내의 기간에 따라 계약자는 변경되었으나 협력사 직원은 동일한 현장에서 동일한 직무를 수행하고 있었으며, 이러한 동일 직무 수행은 다른 분야 유지보수 에서도 대부분 동일하다. 즉, 동일한 업무를 반복하여 시행함으로써 효율 및 성과를 높이는 것이 바람직하고 직무 변동 시 대응능력 저하 등 여러 이유가 병립함에 따라 최대한 고정 직무를 기본으로 시설 유지관리 업무를 시행하여 왔다.

선행 연구 자료를 살펴보면 공무원 등 공공분야의 직무순환이 비 직무순환의 경우 보다 직원의 만족도 및 생산성, 업무능률이 높다는 여러 선행 연구가 있다. 인천국제공항공사의 경우 매년 인사전보를 시행하고 있으며, 직무 및 부서의 업무특성에 따라 차이는 있으나 대체로 5년 내외 동일한 부서에서 근무한 직원이 다른 부서로 인사전보를 신청할 경우 대체로 전보를 하여줄 수 있도록 인사제도를 운영하고 있다.

특이한 점은 아웃소싱이 도입 당시에는 단순 반복 작업 성격의 업무에서 시작하였으나 현재에는 도입당시 대비 많은 분야에 도입되었고 다양한 전문분야 및 기술 분야로 확대되어 본연의 단순 업무에 기술성 및 복잡성이 추가되어 진화하고 변화하고 있음에도 동일 직무를 수행하는 것이 도입 취지에 부합되고 더 효과적이라는 당초의 개념이 그대로 받아들여지고 있다. 아웃소싱 기업도 직원이 수년간 동일한 직무를 수행하는 것이 효율적이고 직무순환에 따라 예상되는 초기 업무 혼란을 최소화할 수 있다는 판단이 지배적인 것으로 보이며, 이러한 점은 국내 아웃소싱 기업의 일반적 현실이다.

인천국제공항공사가 운영하는 아웃소싱 기업의 직원은 소속 회사가 다를 뿐 근로자이고, 이에 따라 적정 기간을 고려하여 직무를 유연하게 순환하는 것이 업무침체를 방지하고 직무에 대한 호기심을 유발하여 만족도를 높이며 나아가 효과적이고 생산성을 높일 수 있다는 주장이 있는 반면에 비 순환 고정 직무가 아웃소싱 직원의 전문성 및 효율성을 높일 수 있다는 양 의견이 상반되게 병립하고 논쟁이 있는바 어느 제도가 더 효율적인지 연구해 볼 필요가 있다.

본 연구는 인천국제공항공사가 운영 중인 아웃소싱 회사 중 유사한 과업을 시행하는 2개의 아웃소싱기업(협력사)을 대상으로 직무순환을 시행한 기업과 시행하지 않은 기업에 소속된 직원에 대하여 직무순환 제도가 아웃소싱 직원의 직무만족에 어떠한 영향을 미쳤는지 그 영향 관계를 실증적으로 확인함으로써 아웃소싱기업 직원의 직무순환 적용 방안을 찾아보고자 한다.

본 연구의 진행을 위하여 2개 아웃소싱기업의 직원을 연구대상으로 설정 하였는데 당시 정부의 아웃소싱의 정규직 전환정책이 진행되고 있었다. 2017년 정부의 공공분야 아웃소싱 정규직 전환계획이 발표되었으며 그해 12월 인천국제공항 내에서 업무를 수행중인 아웃소싱기업(협력사)의 직원에 대한 인천국제공항공사의 자회사로의 전환 계획이 발표 되었다.

이에 따라 공공분야 아웃소싱의 정규직 전환이 완료되면 인천국제공항 내 아웃소싱기업 직원의 직무순환 관련 연구는 대상의 선정에 어려움이 있을 것이므로 직무 순환 사례를 대상으로 조직몰입 및 직무만족도 미친 영향관계에 대한 연구의 필요성이 있다.

## 제 2 절 연구의 차별성

본 연구에는 다음과 같은 차별성이 있다. 국내 선행연구를 살펴보면 공공분야 및 민간기업 직원에 대한 직무순환에 대한 연구사례는 있으나 아웃소싱기업 직원에 대한 연구 사례를 찾기 어려우며, 대상 집단을 1개 집단으로 설정하였다.

아웃소싱기업 직원에 대하여 진행된 선행연구는 주로 고용의 형태에 따른 만족도 및 이직도 차이의 유무 및 직무만족에 영향 요인에 대한 연구이다.

본 연구의 차별성은 동종 시설관리업무를 수행하는 2개 집단을 선정하여 직무순환을 순차적으로 시행한 실험집단(Experimental Group) 및 고정 직무 위주의 업무를 수행하고 있는 통제집단(Control Group)을 구성하여 2개 집단 간 차이를 분석하여 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간이 직무만족, 조직몰입, 직무전문성에 미친 영향관계를 분석하는데 있다.

### 제 3 절 연구대상 및 방법

본 연구는 인천국제공항공사가 아웃소싱(Outsourcing) 회사의 직원의 직무순환 제도에 따른 직무만족도와 효과성 여부를 실증적으로 확인하기 위하여 직무순환을 시행한 회사와 시행하지 않은 2개 회사의 직원들을 대상으로 직무순환이 조직만족도 등에 미친 영향을 실증적으로 연구하고자 한다.

인천국제공항공사가 운영 중인 아웃소싱은 40여개 기업으로 이 기업 중에서 기계시설<sup>1)</sup>을 유지 관리하는 아웃소싱 기업 A와 동일한 성격의 직무를 수행하나 대상건물이 다른 아웃소싱 기업 B의 소속직원을 연구 대상으로 설정하였다.

아웃소싱 직원의 직무순환이 직무만족, 조직몰입, 직무 전문성에 미친 영향관계를 조사하기 위한 연구로 먼저, 문헌적 연구를 통하여 직무순환, 직무만족도에 대한 선행연구, 보고서 및 각종자료를 조사하여 그 개념을 정의하고, 직무만족도에 영향을 주는 주요 독립변수 및 종속변수를 설정하였다.

[표 1-1] 연구대상 아웃소싱기업(협력사) 현황

구 분	아웃소싱 기업 A	아웃소싱 기업 B
주요업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기계시설 유지관리</li> <li>- 냉난방, 공기조화 설비, 소방설비, 배관설비 등</li> <li>· 근무인원 : 154명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기계시설 유지관리</li> <li>- 냉난방, 공기조화 설비, 소방설비, 배관설비 등</li> <li>· 근무인원 : 129명</li> </ul>
대상시설	· □□ 건물, △△ 건물 등	· ○○ 건물, ◇◇ 건물 등
직무순환	· 직무순환 중심	· 비 순환직무(고정직무) 중심

1) 기계시설은 건축물 내에 설치되고 운영 및 유지 관리되는 시설로 공조설비(냉난방, 환기, 배기 등), 소방설비(스프링클러, 소화전, 청정소화설비 등), 배관설비(급수 배관류, 배수 배관류 등), 자동제어설비(각 시설을 제어하기 위하여 설치된 컴퓨터 제어시스템 및 서버류 등)을 의미한다.



분석에 영향을 주는 주요 독립변수와 종속변수를 구성하여 본 연구의 연구모형을 설정한다.

연구모형 및 분석 틀에 대한 타당성을 확보하고 검증하기 위하여 2개 아웃소싱기업(협력사) 직원에 대하여 설문조사를 실시하고, 설문지는 리커트(Likert) 척도의 방법을 적용하고 분석은 통계프로그램(SAS)을 사용하여 분석한다.

## 제 4 절 연구의 구성

본 연구의 구성은 총 5장으로 되어 있으며, 그 내용 및 순서는 다음과 같다.

제1장은 연구의 서론으로 연구의 필요성 및 목적, 연구대상 및 방법을 제시하였고 연구 전반에 대한 개략적인 내용을 기술하였다.

제2장에서는 이론적 논의 및 선행연구에 대하여 자료수집 및 검토 부분으로 연구와 관련된 아웃소싱, 직무순환, 직무만족, 조직몰입에 대한 이론적 근거 및 관련 선행연구 결과를 기술하였다. 아웃소싱에 대하여는 아웃소싱의 의미, 도입배경, 장·단점에 대하여 알아보고, 직무순환의 개념 및 장·단점, 효과 등에 대하여 알아보았다. 직무만족 및 조직몰입에 대한 개념을 정의하였으며, 국내 주요 서비스 및 생산 분야에서 선행 연구된 직무순환과 직무만족 및 조직몰입과의 영향관계에 대하여 검토함으로써, 연구모형을 설정하기 위한 이론적 배경에 대하여 기술하였다.

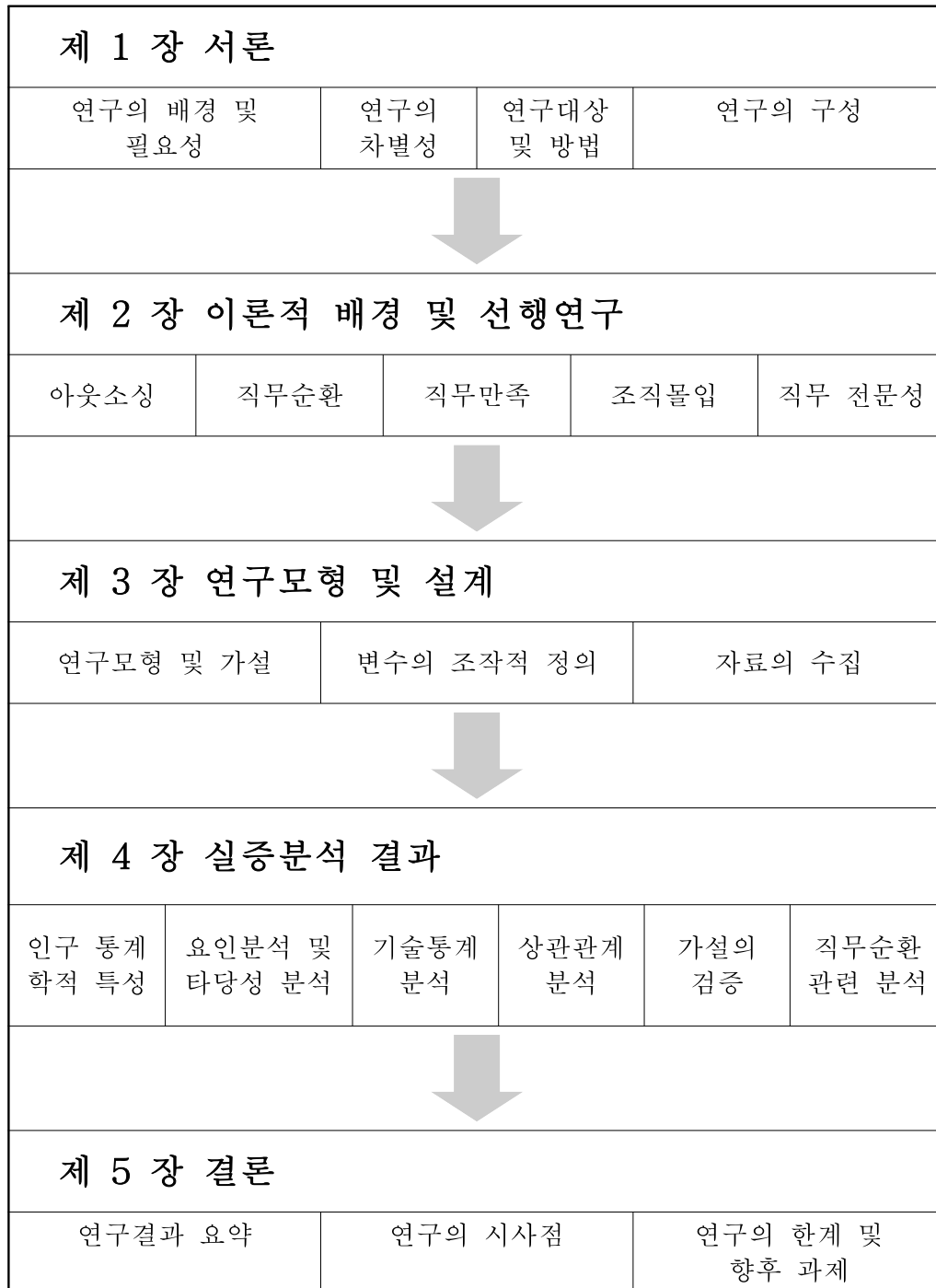
제3장은 연구모형 및 설계 내용으로 본 연구를 진행하기 위한 연구모형을 설계하였고, 독립변수 및 종속변수 설정, 각 변수들에 대한 조작적 정의, 조사대상 표본의 선정, 자료수집 방법, 설문지의 구성, 연구가설에 대한 사항을 기술하였다.

제4장은 본 연구에 대한 실증분석 결과로 설문지 응답자의 인구통계학적 특성 및 연구에 대한 타당성 분석, 기술통계, 연구가설의 검증 및 결과분석 내용을 기술하였다.

제5장은 결론으로, 연구 내용 전체에 대한 요약, 시사점, 연구의 한계, 향후 연구되어야 할 내용을 제언하였다.

본 연구의 진행을 위한 연구 전반의 순서를 도형으로 표현하면 [그림 1-1]과 같다.

[그림 1-1] 연구 순서



\* 정미현, 2010 인용·조정

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

### 제 1 절 아웃소싱

#### 1. 아웃소싱(Outsourcing) 의미

아웃소싱(Outsourcing)은 조직 내 업무의 일부를 외부에 위탁할 경우 조직 내부에서 수행하는 것보다 더 효율적이라는 전제하에 업무의 일부를 위탁하는 것을 의미하는데 “Out과 Sourcing의 결합어로 일반적으로는 외부의 전문회사를 활용하여 기업 활동의 일부를 수행하게 하고, 이를 통해 기업의 핵심역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동”<sup>2)</sup>으로 정의할 수 있다.

아웃소싱에 대하여 개념을 살펴보기 전에 아웃소싱보다 넓은 의미인 자원 외부화에 대하여 확인하여볼 필요가 있는데 자원 외부화에 대한 정의를 살펴보면 “조직 내부 활동 또는 기능의 일부를 조직 외부의 보다 전문화된 업체에 외주하여 처리하는 경영기법이다. 즉, 자원 외부화 전략이란 자신이 수행하는 여러 가지 활동 중에서 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고 나머지 활동들의 기획, 생산, 운영 등 일체를 해당 분야에서 비교우위를 가진 전문업체에 위탁함으로써 기업의 경쟁력을 제고 하는 전략”<sup>3)</sup>으로 정의하고 있다.

즉, 아웃소싱은 기업업무의 일부 프로세스를 경영 효과 및 효율의 극대화를 위한 방안으로 제3자에게 위탁해 처리하는 것을 말한다. 크게 2개로 나뉘는데, 하나는 기업 내부의 프로젝트 활동을 기업 외부의 제3자에 위탁해 처리하는 시스템으로, 인소싱(Insourcing)과 반대되는 개념

---

2) 김영수 외(2002), 『핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라!』, 서울 : 삼성경제연구소, p.15

3) 남승우·이규형(2000), 『자원외부화 운용전략』, 서울 : 미래와경영, p.17

이다. 1980년대 후반에 미국 기업이 제조업 분야에서 활용하기 시작한 이후 전 세계 기업들로 급격히 확산되었는데, 이는 기술의 진보가 가속화되고 경쟁이 심화되면서 기업의 내부조직을 통한 경제활동비용보다 아웃소싱을 통한 거래비용이 훨씬 적게 든다는 점에 따른 것이다.

즉, 국내외의 경제 상황 악화와 이에 따른 경쟁의 격화로 인해 한정된 자원을 가진 기업이 최고의 위치를 유지하기 어렵게 되면서 해당 기업이 가장 유력한 분야나 핵심역량에 자원을 집중시키고, 나머지 활동은 외부 전문기업에 위탁 처리함으로써 경제효과를 극대화하는 전략을 말한다.

아웃소싱전략을 “전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운영까지 일체를 해당분야에서 세계적으로 가장 뛰어난 전문기업에게 아웃소싱 함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략”<sup>4)</sup>으로 정의하였다.

또한, “최근 들어 점차 새로 설립된 기업들이 처음부터 자신의 핵심역량을 제외한 모든 업무나 기능을 외주하는 사례가 늘어남에 따라 아웃소싱의 개념도 변하여, 이제는 외부로부터 일상적인 업무에 대해 도움을 받는 것까지도 아웃소싱의 개념에 포함하게 되었다. 또한, 외부에 맡긴다는 아웃소싱의 의미를 인적자원의 채용에 적용해 본다면 최근 많은 국내 기업들이 인력을 채용하는 경우 헤드헌터나 인력 파견업체에 의존하는 경향이 커지고 있어 순수한 의미의 아웃소싱 형태가 확산”<sup>5)</sup> 되고 있다.

국내외 아웃소싱 주요 사례를 살펴보면 다음과 같은데 처음에는 단순 생산부분에 도입하였던 아웃소싱은 이후 범위를 넓혀 확대되고 있는데 아웃소싱의 형태를 분류하여 보면 비용절감형 아웃소싱, 분사형 아웃소싱, 네트워크형 아웃소싱, 핵심역량 자체의 아웃소싱으로 분류할 수 있으며, 그 목적 및 내용은 [표 2-1]과 같다.

---

4) 이광현(1998), 『아웃소싱』, 서울 : 한국능률협회, p.24

5) 김영수 외(2002), 『핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라!』, 서울 : 삼성경제연구소, p.16

[표 2-1] 아웃소싱의 형태 및 분류<sup>6)</sup>

형 태		내 용	비 고
비용절감형 아웃소싱		· 비용절감을 위해 중요치 않은 기능들을 아웃소싱	
분사형 아웃소싱	이익 추구형	· 사내에서는 중요하지 않으나 전문성을 확보하고 있는 기능을 외부화 하여 수익률 제고	
	스핀 오프형	· 자사가 보유한 일정 기술, 역량 등을 분사 하여 비즈니스 화합 · 핵심역량 자체는 아웃소싱 하지 않음	
네트워크형 아웃소싱		· 핵심역량외 모든 기능을 아웃소싱, 공급 업체와 네트워크를 형성 시너지효과 제고 · 복수의 주체가 서로의 경영자원을 공유, 상호 보완적으로 활용	
핵심역량 자체의 아웃소싱		· 핵심영량 자체를 외부화하여 경쟁에 노출 시켜 핵심사업의 경쟁력을 높이려는 형태	

해외의 경우 “1984년 GM사가 EDS사를 매수하여 정보시스템의 시설과 인력을 전면적으로 이관한 때부터 기업의 관심을 끌기 시작한 아웃소싱은, 1989년 정보처리부문을 IBM으로 일괄 아웃소싱하고 관련 직원 2,000명을 이적시킨 Eastman Kodak에 이르러 산업계에 본격적으로 확산되기 시작했고 이러한 새로운 경영기법에 대한 유행은 1980년대 후반 일본에서 본격적으로 도입되기 시작”<sup>7)</sup> 된 것이 주요 사례에 해당된다.

국내의 경우 생산부분에 부분적으로 도입되기 시작하였던 아웃소싱은 인천국제공항공사에 2000년 6월 공항운영 및 시설물 유지보수 업무에 대규모 인력을 아웃소싱 함에 따라 본격적으로 도입되기 시작하였다.

6) 이광현(1998), 『아웃소싱』, 서울 : 한국능률협회, p.45

7) 남승우·이규형(2000), 『자원외부화 운용전략』, 서울 : 미래와경영, p.18

한편, 아웃소싱과 유사한 개념으로는 하청, 업무대행, 외주, 인력파견 등이 있다. 먼저 하청은 “업무의 일부를 외부에 위임하는 것으로 부품과 기능의 일부를 외부기업에 위탁하는 것으로 발주 기업에 업무의 중심을 두는 개념이다. 업무대행은 업무의 운영만을 맡는 것이다. 외주는 하청과 업무 대행을 포함한 포괄적 개념이다. 인력파견은 업무지원을 목적으로 인적지원으로 공급업체는 업무의 운영과 설계를 행하지 않으며 업무 수행과 관리만 책임을 진다. 이와 달리 아웃소싱의 경우 설계·기획의 업무에 운영의 업무까지 추가된 의미이다.”<sup>8)</sup> 아웃소싱과 유사한 자원 외부화 개념을 정리하면 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 자원외부화 분류

구 분	개 념	설계·계획	운영
하청	업무의 일부를 위임	No	Yes
업무대행	업무의 운영만을 담당	No	Yes
외주	하청과 업무대행을 포함하는 포괄적 개념	No	Yes
인력파견	업무지원을 목적으로 인적자원 파견	No	No
컨설팅	벤더가 설계계획, 컨설팅 의뢰기업이 운영	Yes	No
분사화	기업내 일부를 분리시켜 별개 회사 설립	Yes	Yes

\* 남승우·이규형, 2000: 이광현, 1988: 황보희, 2002 인용·조정

8) 이광현(1998), 『아웃소싱』, 서울: 한국능률협회, p.25~26

## 2. 아웃소싱의 이론적 근거

### 가. 거래비용 관점

아웃소싱(Outsourcing)의 이론적 배경은 거래비용이론(Transaction costs theory)에서 시작된다. 거래비용이란 “가격 메커니즘을 활용하는데 드는 비용” 또는 “개방 시장에서 교환을 통해 거래를 수행하는데 드는 비용”을 의미한다(이영환·홍준형, 2009; 김준기, 2014에서 재인용). 거래비용 이론에서 분석의 기본단위는 거래당사자간의 거래이다. 거래당사자는 거래에 따라 수반되는 거래비용을 최소화 하고자 한다는 것이 거래비용 이론의 기본 전제이다.

Williamson(1975; 1985)은 거래비용을 주관적이고 상대적인 개념으로 정의하면서 상품의 파악과 관련된 측정비용, 구매자 발견과 비용을 산정하는 정보비용, 계약을 위한 협상비용으로 보았으며, 사후적 거래비용으로 거래를 이행시키고 또 이행여부를 감독하는 이행비용 및 감독비용을 들고 있으며, 정보비용, 측정비용, 집행비용, 감독비용과 같은 거래비용을 측정하기보다 거래 속성을 거래비용의 대리변수로 보았다(김준기, 2014).

거래 속성에는 자산의 특정성(asset specificity), 환경적 불확실성(environmental uncertainty), 거래빈도(transaction frequency) 등이 있으며, 이중에서 가장 중요한 것이 자산의 특정성(asset specificity)인데 자산의 특정성은 “거래의 대상인 자산이 그 사용처나 사용자를 쉽게 떠날 수 없는 경우로서 만일에 이를 사용처나 사용자에게서 억지로 분리하면 조직에 커다란 손해를 낳게 하는 성질을 지닌 경우를 말한다. 그러나 이러한 자산이 얼마든지 간에 누구든지 시장에서 자유롭게 얻을 수 있을 때에는 자산 특정성은 낮거나 없는 경우가 된다. 따라서 조직의 입장에서 볼 때 자산의 특정성이 높은 경우에는 조직에서 직접 수행하는 인소싱(Insourcing)을 선호할 것이고, 반대로 자원의 특정성이 낮은 경우에는 아웃소싱(Outsourcing)의 대안을 선호할 것이다.”<sup>9)</sup> 이러한 내용을 종합하여 보면

---

9) 가재창·심재권(1998), 『공공부문의 효율적 아웃소싱 활용을 위한 전략』, 사회과학논총, 충남대학교 사회과학연구소, p.239



거래비용 이론은 비용을 가장 최소화 할 수 있는 방법을 찾는 것이 목적으로, 아웃소싱(Outsourcing)은 조직이 직접 수행하는 것보다 외부 조직에서 수행할 경우 비용을 최소화 할 수 있다는 기본전제를 가지고 출발하게 된 것이다.

계약적인 관점에서 보면 아웃소싱은 아웃소싱 계약의 발주처 및 피계약자인 아웃소싱기업 양자는 계약을 통하여 양사 모두에게 이익이 있도록 노력할 필요가 있는데, 최근 국내에서 상생 경영이라는 의미로 해석되고 있다.

#### 나. 핵심역량 관점

아웃소싱은 핵심역량(Core competence)에 집중하기 위한 하나의 수단으로 도입되고 있는데 핵심역량의 일반적인 의미는 특정기업이 경쟁기업에 비하여 가지고 있는 뛰어난 능력이며 경쟁우위를 가져다주는 기업의 특정한 능력 또는 힘을 의미하는데 “경쟁기업에 대하 절대적인 경쟁우위 창출을 가능하게 하는 기업의 독특한 자원과 능력의 조합을 의미하는 것으로 시장에서 구입 가능하거나 재생산, 복제, 대체가 불가능한 유무형의 자산이다. 좀더 구체적으로 표현한다면 경쟁사를 압도하는 고유의 기술력, 고객의 니즈를 만족시키는 상품 기획력, 조직 내에 축적된 관리기술 등을 의미”<sup>10)</sup>로 정의할 수 있다.

즉, 기업은 기업 내 중요 핵심 업무에 몰입하고 나머지는 제3자에게 아웃소싱 함으로서 기업의 생산력과 경쟁력을 높이기 위함이라 할 수 있다.

---

10) 김영수 외(2002), 『핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라!』, 서울 : 삼성경제연구소, p.58

### 3. 아웃소싱의 장점 및 단점

아웃소싱(Outsourcing)은 도입과 관련 먼저 논의되는 도입효과로는 비용절감 즉 경제적 효과를 들 수 있는데 국내 많은 아웃소싱을 도입한 회사의 경우 비용절감 효과가 있었던 것으로 알려져 있다. 그러나, 비용이 절감된 만큼 아웃소싱 직원의 입장에서는 고용불안 및 저임금이라는 상반된 의미로 해석될 수 있는데 경제적 효과만으로 아웃소싱의 도입효과를 판단하는 것은 위험한 판단이며 여기에는 생산성의 향상, 전문기술의 활용을 통한 경영효율화 등 다양한 긍정적 효과가 있는 반면 여러 위협요소 또한 가지고 있다.

그러면 왜 아웃소싱을 해야만 하는가를 살펴보면 김영수 외(2002)는 기업이 급변하는 경제 환경에서 적응하기 위해 유연성 및 적응력이 필요한데 적응력을 높일 수 있는 수단중의 하나이며 핵심역량에 집중하기 위하여 아웃소싱이 이루어진다고 하였다.

아웃소싱의 도입으로 예상되는 효과에는 예산이나 비용의 절감을 실현할 수 있으며 이는 국내 기업이 아웃소싱을 하는 주요 이유 중 하나이다. 둘째 기업이 핵심적인 활동에 조직의 자원을 집중하여 성과를 창출할 수 있다는 점으로 규모의 경제를 활용하여 비용 또한 절감할 수 있다는 점이다. 또한, 기업이 기초지식 및 기반기술에 대한 투자 없이도 아웃소싱 기업과의 협력을 통하여 응용기술을 바로 활용할 수 있으며, 외부 아웃소싱 기업의 특화된 전문기술의 활용가능하다는 장점이 있다. 기업의 슬림화 및 전문화, 조직의 유연화가 가능하고 환경이나 기술변화에 대한 대응능력이 향상될 수 있다는 장점을 들 수 있다.

그러나 아웃소싱에는 많은 위험이 포함되어 있는데 아웃소싱을 기업의 중장기적인 전략의 관점에서 충분한 이해를 하지 않고 단기적인 비용절감만을 위하여 도입한다면 부작용을 얻을 수 있는데 아웃소싱을 시행함으로써 얻게 되는 부작용을 사전에 검토하여야 한다. 아웃소싱의 도입으로 예상되는 문제점으로는 아웃소싱 구성원들의 고용에 대한 불안으로 고용불안은 당초의 아웃소싱으로 얻을 수 있는 장점에 큰 저해요인

으로 작용할 수 있다. 또한, 외부 기업에 지속적으로 아웃소싱 했을 때 기업이 가지고 있는 핵심기술 및 독창적 공급능력을 상실하여 품질불량 등의 문제에 봉착 할 수 있는 점이며, 아웃소싱에 따른 기업문화의 와해로 업무에 대한 의욕이나 열정을 저하 될 수 있다는 점이다. 부문 및 기능간의 조종통합 능력을 상실 할 수도 있는데 모든 기능이 내부화 되었을 때 여러 기능별 조직과의 밀접한 협력관계가 일부기능을 아웃소싱 함으로써 상실될 수도 있다. 아웃소싱 기업에 너무 의존함으로써 공급업체에 대한 통제력을 상실할 수도 있고 사내기밀 및 노하우가 누설될 염려가 있다는 점이다.

아웃소싱에 전적으로 의존하는 것 또한 기업의 위험을 높일 수 있는데 기능에 대한 변화 감지가 느려 환경변화에 대한 대응력이 떨어질 수 있으므로 아웃소싱을 하더라도 외주된 기능에 대한 지속적인 모니터링이 필요하며, 아웃소싱 계약의 중도파기 시 예상치 못한 비용이 발생할 수 있으므로 치밀한 계약체결과 사후관리가 중요하다. 위에서 살펴본 아웃소싱의 장점 및 단점을 정리하면 [표 2-3]와 같다.

[표 2-3] 아웃소싱의 장점 및 단점

구 분	장점	단점
내 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 예산 및 비용의 절감</li> <li>· 핵심적인 활동에 조직자원집중</li> <li>· 규모의 경제를 활용 비용절감</li> <li>· 기초 및 기반기술에 대한 투자 없이 응용기술 바로 활용</li> <li>· 외부의 전문기술 활용가능</li> <li>· 조직기능 슬림화, 전문화</li> <li>· 환경이나 기술변화에 대한 대응능력 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 아웃소싱 구성원의 고용 불안</li> <li>· 외부 기업에 의존에 따른 핵심 기술, 독창적 공급능력 상실</li> <li>· 품질불량 및 납기지연</li> <li>· 기업문화 및 직업문화 와해로 업무 의욕 및 열정 저하</li> <li>· 부문 및 기능간의 조종 및 통합 능력 상실</li> <li>· 지나친 의존에 따른 공급업체 통제력 저하</li> <li>· 기업 기밀 및 노하우 누설염려</li> </ul>

\* 남승우·이규형, 2000: 이광현, 1988: 김영수 외, 2002 인용·조정

위의 내용을 종합하여 보면 아웃소싱은 기업이 핵심업무에 집중하여 경쟁력을 높일 수 있는 도구임에 틀림없지만 아웃소싱의 도입에 따르는 필연적인 문제 또한 수반되므로 기업 경영진은 도입 전 왜 도입하여야 하는지의 이유와 예상되는 문제점에 대하여 철저한 검토와 분석이 필요하다.

## 제 2 절 직무순환

### 1. 직무순환(Job rotation) 개념

직무순환(순환보직, Job rotation)은 직원의 직무를 일정 주기별로 순환시켜 새로운 직무를 경험하게 하는 것으로 그 사전적 의미를 살펴보면 “경력 발전을 위해 한 구성원이 여러 직무를 차례로 경험하도록 하여 능력과 자질을 높이하고자 하는 인사관리 방법을 말한다. 이는 조직구성원의 배치를 단순하게 바꾸는 것을 말하는 것이 아니라, 구성원의 배치전황을 계획적으로 수행하는 인사관리 수단”<sup>11)</sup>으로 정의할 수 있다.

또한, “배치전환, 순환보직 등의 여러 명칭으로도 불리는데, 보통 직무순환은 세분화되고 단순화되는 직무에 따라 발생하기 마련인 권태감이나 소외감 등을 극복하고, 종업원의 능력 개발을 활성화하기 위해 활용되고 있는 직무 설계 기법”으로 정의하였다(이원우, 2005).

김영재·김성국·김강식(2011)은 직무 이동 기간의 결정은 직무 난이도 및 새로운 직무 적응 기간, 인원 변화에 따른 직무성과의 영향, 직무 이동으로 인한 권한의 변화, 이동 당사자와 주변 직원의 스트레스 등에 대해 사전에 파악이 가능할 때 진행되어야 한다고 하였다.

위의 내용을 종합하여 보면 직무순환은 직원의 권태감 완화 및 능력 개발을 위하여 필요하나, 직무순환으로 예상되는 문제가 최소화 되도록 사전에 충분한 검토가 필요하며, 직무순환을 효과적으로 운영하기 위하여는 현재 수행하고 있는 직무와 순환될 직무 간에 상호 호환이 가능해야 한다는 의미이다.

---

11) 네이버 지식백과, 실무노동용어사전, (주)중앙경제, 2017. 11. 4

## 2. 직무순환의 목적

직무순환은 고정 직무에 따라 발생되게 되는 문제를 해결하고, 직원이 능력 개발을 주목적으로 하고 있는데 직무순환 목적을 살펴보면 “우선 근무자 측면에서는 근무자의 동기부여 효과가 있다. 세분화된 직무의 수행에 있어 본인의 적성에 맞더라도 일정 기간 이후 매너리즘으로 인해 관성적인 업무 수행이나 습관적인 업무 수행이 이뤄지는 경우가 많다(구본장 외, 2008).” 또한, 김영재·김성국·김강식(2011)은 직무순환을 통하여 새로운 직무를 제공하고 접하게 함으로서 기존직무에 대한 무관심을 최소화 하고 새 직무에 대한 호기심을 유발하여 근무자의 학습과 능력 개발을 꾀하는 목적이라고 하였다.

조직 측면에서 보면 근무자의 역량 파악과 정보 획득이 가능하고, 인재의 효과적인 배치와 인적자원 개발을 위해서 근무자에게 여러 가지 업무를 담당하게 하므로 각 각의 수행 성과와 과정을 확인할 수 있어 근무자의 능력에 대한 평가를 할 수 있는데, 직무순환으로 예상되는 장단점을 정리하면 다음과 같다.

[표 2-4] 직무순환의 장·단점

구 분	장점	단점
내 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원의 직무 권태감 완화</li> <li>· 직원 직무경험 다양성 확보</li> <li>· 인재양성, 기업 유연성 확보</li> <li>· 직원교류 및 인간관계 강화, 직원 간 협력 제고</li> <li>· 직원 매너리즘 방지</li> <li>· 기업의 인력 유연성 증대</li> <li>· 기업의 환경변화 적응력 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이동 후 단기간 생산성 저하</li> <li>· 신규직무 적응 교육을 위한 비용 및 시간 소요</li> <li>· 직원에게 추가 직무 부담</li> <li>· 잦은 순환시 직무 전문성에 부정적 영향</li> <li>· 직원, 기업의 단기성과에 부정적 영향</li> </ul>

\* 구본장 외, 2008; 김영재, 김성국, 김강식, 2011 인용·조정

또한, 직무순환시 예상되는 단점을 최소화하기 위하여는 공평한 직무 순환 및 적재 적소에 인력이 배치될 수 있도록 사전에 충분한 고려가 필요하다.

### 3. 직무순환 선행연구

직무순환(순환보직, Job rotation)에 대하여 그동안 진행되어온 여러 선행연구들을 살펴보면 직무순환과 직무만족, 직무성과와의 관계를 확인할 수 있다.

김미형(2014)은 공기업 직원의 직무순환 효과성 인식에 대한 분석에서 직무순환은 직원들의 직무만족 향상에 대한 인식에 긍정적 효과가 있으며, 순환보직의 횟수가 많을수록 직원들의 직무만족 향상에 대한 인식이 높게 나타난 것으로 분석하였다. 직무순환이 직원들의 전문성 축적에 부정적 효과가 있을 것이라는 것에 대하여는 그렇지 않은 것으로 분석하였다.

안형빈(2016)은 직무순환이 근무자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 직무순환이 경력개발 경로로 도움이 된다는 인식과 직무순환의 주기 순으로 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향력을 가지고 있다고 하였다. 또한, 직무순환의 주기가 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 직무순환이 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향력에 대한 연관성이 강하다는 것으로 분석하였다.

권길자(2007)는 직무순환이 호텔 종사원의 동기부여 및 직무만족에 미치는 연구에서 직무순환의 효율성이 동기부여에 미치는 영향력을 분석한 결과 설명력이 있다고 하였다. 직무순환을 희망하는 이유로는 직무 경험 증가로 직장생활에 도움이 되며, 반복 업무로 인한 권태와 매너리즘을 예방하고, 새로운 인맥 및 인관관계의 확대라고 하였다. 직무순환을 원하지 않는 이유로는 전문성 확보가 어렵고, 근무의 효율성을 저하시키고, 회사의 명확한 절차의 미흡 및 개인이 의사가 반영되지 않는다는 것을

이유로 들었다.

오석주(2017)는 공기업에서 운영중인 직무순환제도가 직무만족에 미치는 영향을 분석하였으며, 나이와 근속년수가 많을수록 상대적으로 만족도가 높고 직무순환 횟수는 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석하였다.

전혜원(2015)은 공기업의 직무순환이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 직위가 높아짐에 따라 만족도가 높아지며, 직원들 대다수가 직무순환을 희망하는 것으로 나타났으며, 직무의 수가 증가할수록 직무만족에는 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.



## 제 3 절 직무만족

### 1. 직무만족(Job satisfaction)

직무만족(Job satisfaction)은 조직 내 구성원이 자신의 직무 및 근무 환경에 대하여 긍정적이고 호의적인 태도를 의미하는데 직무만족에 대한 사전적 정의를 살펴보면 다음과 같다. “직무 만족을 크게 정서적 직무 만족과 인지적 직무 만족으로 구분한다. 정서적 직무 만족은 개인들이 자신의 전반적인 직무에 대해 느끼는 긍정적 정서를 의미한다. 인지적 직무 만족은 임금, 복지, 근무 시간 및 기타 직무와 관련된 특정 요인에 대한 개인의 만족도를 뜻하며 인지적 평가과정을 거치는 것으로 볼 수 있다.”<sup>12)</sup>

직무만족도에 대한 연구의 시작은 1930년대 호손(Hawthorne)의 연구에서 시작되었다고 보는 것이 일반적인데, 호손은 공장내 여러 작업조건이 근로자의 생산성에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데, 조명 등 작업조건이 변화가 생산성을 증가시켰다는 것을 발견하였다. 그러나 이후, 생산성 증가는 작업조건이 아닌 여러 작업장내 인간관계에 영향을 받는다는 것을 발견하였는데 공장내 작업자는 임금뿐만이 아니라 인간적 요소 등 다른 목적을 위해 일한다는 점을 주장하면서 생산성을 향상시킬 수 있는 방안을 제시하였다.<sup>13)</sup>

직무만족에 대한 선행연구의 몇몇 개념정의를 살펴 본 결과, 직무만족은 조직 구성원들이 자신이 맡은 직무에 대하여 만족하느냐 여부가 중요한데, 이것은 개인은 물론 조직의 성과와도 직결되는 사항으로 직원이 자신의 직무에 긍정적이고 우호적인 태도로 일할 수 있도록 조직은 상시 노력을 기울여야 한다는 것이다.

---

12) 네이버 지식백과, 심리학용어사전, 한국심리학회, 2017. 11. 5

13) 네이버 지식백과, 심리학용어사전, 한국심리학회, 2017. 11. 5

## 2. 직무만족의 중요성

직무만족에 연구결과를 종합하여 보면 직무만족은 조직의 성장과 발전에 매우 중요한 것으로 이것은 직무만족은 직원 개인의 삶 및 직장 생활에 영향을 미치는 물론 기업의 생산성에 까지 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

조직내 구성원들의 직무만족의 중요성에 대하여 직무만족이 높으면 다음과 같은 긍정적인 효과를 얻을 수 있는데 “첫째, 종업원은 조직목적 달성을 위해 자발적으로 협조한다. 둘째, 종업원은 조직과 상사에 대하여 좀 더 순종하고 충성하게 된다. 셋째, 조직이 어려움에 직면할 때 어려움을 극복하려고 노력한다. 넷째, 종업원은 자신의 직무에 대해 한층 더 흥미를 갖게 된다. 다섯째, 조직 내의 규칙이나 규율을 엄수하고 질서를 유지한다. 여섯째, 자발적으로 직무수행을 위하여 열심히 노력한다. 일곱째, 종업원은 구성원임을 자랑스럽게 생각한다. 여덟째, 신체적 또는 정신적인 측면에도 중요하다.”<sup>14)</sup>(민경호, 2005)

또한, “직무만족은 조직외적 및 조직의 입장에서 여러 가지 중요성을 가지고 있다. 조직외적 입장에서 직무만족의 중요성은 첫째, 가치판단적인 면에서 중요하다. 종업원의 직무만족은 조직이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 범주로 강조되고 있다. 둘째, 정신건강적인 측면에서 중요하다. 사람들은 자기의 생활의 한 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과를 가져와 그와 관련 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 셋째, 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 대한 불만이 스트레스를 쌓이게 하므로 사람의 신체에 영향을 미친다는 것이다. 조직의 입장에서 살펴보면 첫째, 경영자들은 대체로 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 가정을 지니고 있다. 둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가지 사람은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 집단에 대하여 호의적으로 이야기 하게 된다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람도 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를

---

14) 민경호(2005), 『현대 인사관리론』, 서울 : 무역경영사

유지해 나간다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다.”(신유근, 1985)

### 3. 직무만족 선행연구

근로자의 직무만족에 대한 연구는 국내외 여러 연구가 진행되어 왔다.

이호진(2010)은 서비스업 및 제업업체에 종사하는 아웃소싱 근로자들의 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구에서 아웃소싱 근로자의 경우 현재 근무하는 곳의 동료 및 상사와의 관계가 직무만족도와는 관련이 없다고 하였으며, 아웃소싱 근로자들의 직무만족도는 조직몰입도에 양(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 직무내용에 따라 직무수행에 필요한 분야에 적합한 근무형태 및 배치가 필요하다고 하였다.

권길자(2007)는 직무순환이 호텔 종사원의 동기부여 및 직무만족에 미치는 연구에서 직무순환을 하기 위해서는 종사원들에게 동기부여를 해줘야 하며, 이로 인해 직무만족의 성취감에 높고도 직접적인 영향을 미친다고 하였다.

김규찬(2002)은 아웃소싱업체 종업원의 직무만족과 이직 의도와의 관계에 대한 연구에서 개인적·심리적 요인의 만족도가 높을수록 이직의도가 낮았으며, 근무환경 요인이 좋을수록 이직의도가 낮은 것으로 분석하였다.

## 제 4 절 조직몰입

### 1. 조직몰입(Organizational commitment) 개념

몰입(commitment) 이론의 창시자라 할 수 있는 미하이 칙센트미하이<sup>15)</sup>는 “몰입은 의식이 경험으로 짙어 차 있는 상태다. 이때 각각의 경험은 서로 조화를 이룬다. 느끼는 것, 바라는 것, 생각하는 것이 하나로 어우러지는 것이다.”<sup>15)</sup> 라고 하였으며, 또한 플로우(flow)라고 하였는데 삶이 고조되는 순간, 마치 자유롭게 하늘을 날아가는 듯한 느낌이거나 물 흐르는 것처럼 편안하고 자연스럽게 행동이 나오는 상태에서 몰입이 이루어진다고 하였다.

몰입 중 조직과 관련된 조직몰입(Organizational commitment)의 의미는 일반적으로 자기가 소속된 회사에 대하여 긍정적이고 적극적인 태도 및 자신과 회사를 동일한 것으로 생각하고 본인이 속한 조직의 문제를 능동적으로 관여하고 참여하고자 하는 태도 등을 의미한다.

조직몰입의 개념은 여러 학자들이 정의하였는데 조직몰입이란 개인이 “조직에 대해 가지는 심리적인 애착으로 조직 구성원이 조직과 자신을 동일시하며 그 조직에 헌신하고자 하는 정도라고 할 수 있으며, 조직몰입의 세 가지 유형은 조직 몰입의 세 가지 유형은 구성요소는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 분류”<sup>16)</sup> 할 수 있다.

Meyer & Allen(1991)은 조직 몰입을 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 세 가지 유형으로 나누어 분석하였다. 각의 몰입의 의미를 확인하여 보면 정서적 몰입은 조직에 대한 감성적 애착 및 조직의 가치에 대한 신념을 의미한다고 하였다. 정서적 몰입은 조직 및 직무에 대한 긍정적인 경험에서 비롯되는데, 긍정적인 경험은 임금에 대한 만족, 동료 관계나 상사와의 관계에 대한 만족 등을 포함하며, 직무에 대한 도전감, 의사소통의 원활함, 따뜻한 조직 분위기 등을 통해 얻어진다. 유지적 몰입은 종업원이

---

15) 황농문(2008), 『인생을 바꾸는 자기 혁명 몰입』, 서울 : 랜덤하우스, p.30

16) 네이버 지식백과, 심리학용어사전, 2017. 11. 4

한 조직에 계속 남아 있으려는 의사의 경제적 가치인식을 의미하는 것으로 높은 급여수준, 그리고 이직을 할 경우 발생하는 여러 우려로 인하여 조직에 몰입할 수 있다는 의미로 계산적이고 교환적인 측면에서의 몰입의 성격을 지닌다. 조직을 떠났을 경우 대안이 낮게 나타날 때 유지적 몰입이 높아지는 경향이 있다. 규범적 몰입은 도덕적 또는 윤리적 이유 때문에 조직에 남게 되는 의의무감이나 책임감을 의미하는 것으로 도덕적 의무감, 책임감, 죄책감, 조직을 위한 희생정신과 관련이 있다.

위의 세 가지 몰입의 개념을 정리해 보면 “정서적 몰입은 조직에 남고 싶다는 감정 상태이고, 조직에 남아야 하기 때문에 유지적 몰입이 생기며, 남아야 한다고 감정을 느끼기 때문에 규범적 몰입이 생긴다.”<sup>17)</sup>라 정의할 수 있으며, 그 내용을 정리하면 [표 2-4]와 같다.

[표 2-5] 조직몰입 구분

구 분	개 념
정서적 몰입 (affective commitment)	조직에 대한 감성적 애착, 조직의 가치에 대한 신념
연속적 몰입 (continuance commitment)	한 조직에 계속 남아 있으려는 의사의 경제적 가치인식을 의미. 예, 높은 급여수준, 이직을 할 경우 가족들에게 상처를 줄 것을 우려하여 직원은 사용자에게 몰입할 수 있다는 것
규범적 몰입 (normative commitment)	도덕적 또는 윤리적 이유 때문에 조직에 남게 되는 의무를 의미. 예, 자신이 떠나버리면 다른 직원들은 아무런 도움 없이 곤경에 빠질 것이라고 느끼기 때문임

\* Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 2011; 이덕로·김태열·박기찬·박원우 2011  
재인용·조정

17) 네이버 지식백과, 심리학용어사전, 2017. 11. 4

또한, 박한용(2006)은 조직몰입은 조직구성원이 자기가 속해 있는 조직과 동일시하고 조직에 관여하며, 그 조직에 에너지와 충성심을 바치려는 조직구성원의 의향으로 정의하였으며, 이경아(2004)는 조직 구성원이 조직에 대한 애정을 갖고 조직목표와 자기 자신을 동일시하며, 조직발전을 위해 자신의 능력을 개발하고 노력을 기울이고자 하는 의지 및 욕구상태라 하였다.

## 2. 조직몰입 선행연구

김진희(2009)는 직무순환 유형에 따른 조직몰입도 및 조직충성도 연구에서 핵심부서에 배치되는 경우 직무순환의사의 자발성 여부가 조직몰입 및 조직충성도에 영향을 끼치므로 이를 필히 고려하여야 하며, 직무순환의사가 없는 직원을 이동시킬 경우에는 핵심부서에 배치하는 것이 비 핵심부서에 배치하는 것보다 조직몰입도가 낮다고 하였다.

안형빈(2016)은 직무순환이 근무자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 직무순환이 이루어지는 주기가 길수록 근무자의 직무만족과 조직몰입의 수준이 높아지며, 직무순환의 주기를 설정할 때 지나치게 짧을 경우 근무자에게 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

한편, “조직몰입과 직무 생산성은 절대적인 관계가 있는 것처럼 보이지만, 실제로 적정 수준을 유지하는 정도라는 연구결과도 있다. 몰입과 성과 간의 관계는 신입직원의 경우에는 매우 강한데 비해 경력직원의 경우에는 극히 약하게 나타나며, 연속적 몰입은 낮은 이직 의도와 관계가 있는 반면에 높은 결근율과 낮은 직무성과를 낳는다는 연구도 있다. 이러한 결과 때문에 연속적 몰입은 진정한 의미의 몰입이라 할 수 없다는 견해도 있는데 이것은 그보다 더 좋은 대안이 없기 때문에 조직에 정착한 것으로 보아야 한다는 것이다.”<sup>18)</sup>

---

18) 이덕로·김태열·박기찬·박원우(2011), 『조직행동론(Operational Behavior, 14/e, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge)』, 서울 : 한티미디어. pp.82

### 3. 직무순환과 직무만족, 조직몰입의 관계

직무순환과 직무만족, 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 권길자(2007)은 호텔 종사원들에 대한 직무순환과 직무만족에 대한 연구에서 직무순환의 동기부여가 직무만족의 성취감에 미치는 영향관계를 분석하였는데, 직무순환을 시행하기 위해서는 종사원들에게 동기부여를 주어야 직무만족의 성취감에 높고도 직접적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 이호진(2010)은 제조업 및 서비스업에 종사하는 아웃소싱 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구에서 아웃소싱 근로자들의 직무만족도는 조직몰입도에 양(+)의 영향을 주는 것으로 확인하였다. 김진희(2009)는 공공기관 직원의 직무순환 유형이 조직몰입에 대한 영향관계에 대한 연구에서 직무순환에 대한 직원의 의사의 유형에 따라 조직몰입에 대한 영향정도를 분석하였는데, 본인의 의사에 따라 직무순환이 이루어진 경우 더 조직몰입이 높은 것으로 분석하였다.

또한, 김동진(2015)은 호텔 조리사에 대한 직무순환과 직무만족에 대한 연구에서 직무만족 요인이 이직의도 요인에 미치는 영향을 알아보기 위한 회귀분석 결과 조리사의 직무만족이 높아질수록 이직 의도는 낮아진다고 하였으며, 안형빈(2016)은 직무순환제도가 직원 개인의 경력개발 경로에 도움이 된다는 점을 잘 인식할수록 직무만족과 조직몰입의 수준이 높아지며, 직무순환이 이루어지는 주기가 길수록 직원의 직무만족과 조직몰입의 수준도 높아진다고 하였다.

이상의 선행 연구결과를 종합하여 보면 각 연구결과들 간에 유사점을 확인할 수 있는데 그것은 직무순환은 직무만족과 조직몰입도 제고에 긍정적 영향을 미쳤다는 점이다.

## 제 5 절 직무전문성

### 1. 직무전문성의 개념

전문성(expertise)의 사전적 정의는 “어떤 영역에서 보통 사람이 흔히 할 수 있는 수준 이상의 수행 능력을 보이는 것으로 연구자들은 전문성이 매우 장기적이고 체계적인 훈련을 통해 획득될 수 있다.”<sup>19)</sup>고 본다.

일반적인 연구에서 전문성은 개인이 업무를 수행하거나 성과를 창출 하는데 필요한 지식, 기술, 태도 등을 포괄적으로 의미하며 전문성에 대한 정의는 다음과 같다.

[표 2-6] 전문성에 대한 정의<sup>20)</sup>

연구자	전문성 정의
Chi & Koeske (1983)	“개인으로 하여금 정보를 훨씬 더 효율적으로 습득하고 조직하게 하여, 결과적으로 그 정보가 자신의 전문성 영역에 관련될 때 더 나은 수행을 보이는데 도움을 주는 것”
Johnson (1987)	“전문성은 고도로 적응된 행동”
Kochevar (1994)	“전문성은 자신의 영역에서 전형적인 과정을 수행하는 과업 특수한 지식”
Ericsson & Lehmann (1999)	“전문가가 탁월한 수준의 성과를 지속적으로 수행할 수 있도록 해 주는 인지적 인식 작동, 메커니즘”
Swanson (2001)	“한 사람이 인간 행동의 특수한 영역 안에서 수행할 수 있거나 수행할 수 있다고 기대되어지는 최적의 수준”
오현석 (2004)	“실천적 성찰 학습을 통해서 해당 분야에서 최적의 수행수준을 달성하게 하는 능력”

\* 오현석·김정아, 2007 부분 재인용·조정

19) 네이버 지식백과, 실험심리학용어사전, 2017. 11. 4

20) 오현석·김정아(2007), 『전문성 연구의 주요 쟁점과 전망』, 기업교육연구, 제9권 제1호(2007.6), p.143-163



선행연구를 보면 직무 전문성이란 “지식 및 기술, 문제해결 능력의 인지적 차원, 도전감, 책임감, 흥미, 가치의 정서적 차원, 리더십의 관계적 차원으로 구성된 개념”(오현석·김정아, 2007 )으로 정의하였으며, 김승언(2012)은 구성요소로는 전문지식 및 기술, 자율성, 윤리의식, 관리능력 등이라 하였다.

선행 연구에서 제시한 직무전문성의 정의 및 구성요소를 바탕으로 인천국제공항 기계시설 유지관리 현장의 직무 전문성을 정의하면 과업대상 기계시설의 유지관리 업무를 수행하는데 필요한 지식 및 기술, 문제해결 능력을 보유하는 것이며, 여기에 도전감 및 책임감 등이 포함된 개념으로 정의할 수 있다.

## 2. 직무전문성의 선행연구

직무순환이 직무전문성에 미치는 영향관계에 대한 선행연구를 보면 연구사례가 매우 제한적인데 김미형(2014)은 공기업의 직무순환이 직원들의 전문성 축적 저해에 대한 인식 분석 에서 직무순환은 직무전문성 축적에 대한 인식에 부(-)의 효과는 나타나지 않는 것으로 분석하였다.

## 제 3 장 연구모형 및 설계

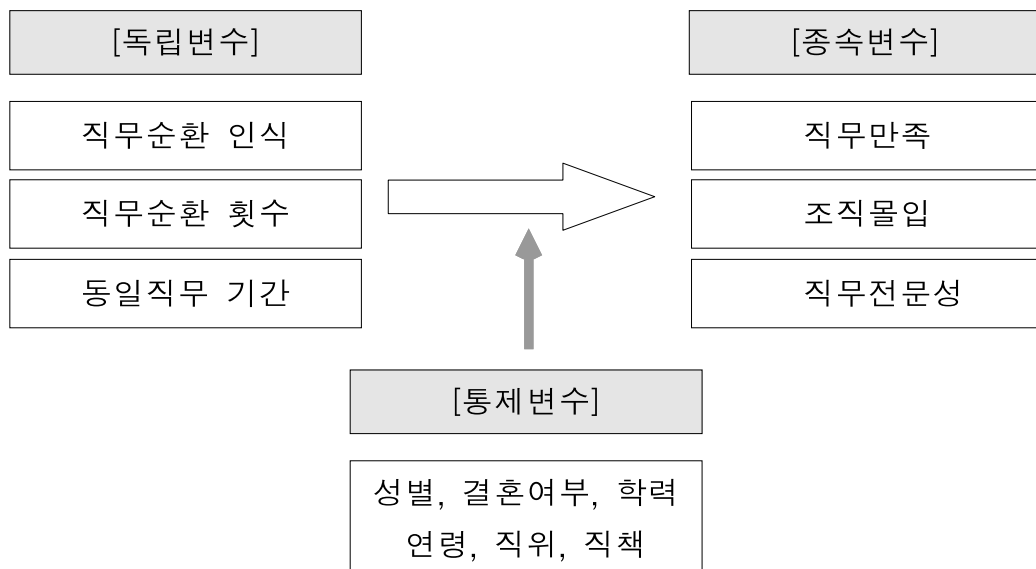
### 제 1 절 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

본 연구는 아웃소싱 직원의 직무순환이 조직몰입 및 조직만족도에 미친 영향관계에 관한 연구로 이론적 배경 및 문헌연구, 실증연구 자료를 검토하여 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

인천국제공항 기계시설 유지보수를 담당하는 협력사 2곳에 설문조사를 실시하고, 통계 프로그램(SAS 9.4)을 활용하여 분석을 실시하였다. 직무순환이 조직만족도 및 조직몰입, 직무전문성에 어떤 영향을 주는지 살펴 보기 위한 연구모형은 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



## 2. 실험집단 및 통제집단

본 연구의 목적인 아웃소싱 직원의 직무순환이 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향관계에 대한 검증에서 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 입증하기 위하여 실험집단(Experimental Group) 및 통제집단(Control Group)을 구성 하였다.

실험집단 및 통제집단을 구성하기 위하여 인천국제공항공사가 운영 중인 40여개사<sup>21)</sup>의 아웃소싱기업(협력사) 중에서 기계시설을 유지관리하는 아웃소싱 회사(협력사)중 유사한 성격의 업무를 수행하는 2개사를 각각 선정하였다.

실험집단은 인천국제공항내 □□ 건물, △△ 건물의 냉난방 및 소방설비 등을 유지 관리하는 “인천국제공항 기계시설 유지관리용역 A”의 직원으로 선정하였다. 일반적으로 아웃소싱은 직무순환을 하지 않고 동일 직무를 전문적으로 수행하는 것이 일반적인데, 해당 회사는 2014년 사업착수 후 점진적인 직무순환을 계획적으로 시행하여 직원의 80%이상을 순환 하였다.

통제집단은 인천국제공항내 ○○ 건물, ◇◇ 건물 등의 건축물내에 설치된 냉난방 및 소방설비 등 기계시설을 유지 및 관리하는 “인천국제공항 기계시설 유지관리용역 B”의 소속직원을 대상으로 하였다. 통제집단 직원들은 실험집단 직원들과 실질적으로 유사한 업무를 하고 있으나, 해당 아웃소싱기업(협력사)는 계약 및 과업범위 변경시 부분적인 직무순환은 발생하였으나 비 순환직무를 중심으로 현장을 운영하고 있다.

실험집단과 통제집단을 2개의 아웃소싱기업(협력사)을 선정한 사유는 양 아웃소싱기업(협력사)가 유지관리 대상시설물에는 차이가 있으나, 실질적으로 유사한 시설을 유지관리하고 있어 동종 직무를 수행하고 있는바 직무순환에 따른 영향 관계의 파악에 충분한 내적 타당성을 확보

---

21) 아웃소싱(협력사) 수는 2017년 2단계 개항 이후의 회사 숫자를 기준으로 하였으며, 2018년 1월 3단계 개항 준비를 위하여 신규 계약 및 업무를 시작한 아웃소싱(협력사) 수를 반영하지 않았다.

하기 위함이다.

본 연구를 위하여 구성한 실험집단 및 통제집단의 구성 현황은 아래 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 실험집단 및 통제집단 구성현황

구 분	실험집단 (Experimental Group)	통제집단 (Control Group)
계약명	인천국제공항 기계시설 유지 관리용역 A	인천국제공항 기계시설 유지 관리용역 B
주요업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기계시설 유지관리</li> <li>- 냉난방, 공기조화 설비, 소방설비, 배관설비 등</li> <li>· 근무인원 : 154명</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기계시설 유지관리</li> <li>- 냉난방, 공기조화 설비, 소방설비, 배관설비 등</li> <li>· 근무인원 : 129명</li> </ul>
대상시설	· □□ 건물, △△ 건물 등	· ○○ 건물, ◇◇ 건물 등
직무순환	· 직무순환 중심	· 비 순환직무(고정직무) 중심

### 3. 가설

직무순환과 관련 선행연구를 종합하여 보면 직무순환은 새로운 직무에 대한 동기유발, 인관관계 개선, 직무능력의 향상 등의 효과가 있는 것으로 연구되었으나, 잦은 순환은 전문성 축적을 저해하고 직원에게 추가 직무로 인한 부담을 주는 등 부정적 영향도 나타난 것으로 연구되었다.

이상의 연구결과를 바탕으로 아웃소싱 직원의 순환보직에 따른 직무만족도 및 조직몰입의 영향관계를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정 하였다.

가설 1 : 직무순환은 아웃소싱 직원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 : 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.
- 1-2 : 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.
- 1-3 : 직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.
- 1-4 : 동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.

가설 2 : 직무순환은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 : 직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 : 직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 직무순환은 직무 전문성 확보에 유의미한 영향을 끼칠 것이다.

- 3-1 : 직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 3-2 : 직무순환 횟수가 많을 수 록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 3-3 : 동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

본 연구는 아웃소싱 직원의 직무순환이 직무만족 및 조직몰입, 직무 전문성에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보는데 그 목적이 있다. 이에 따라 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간을 독립변수로 구성하였고, 직무만족 및 조직몰입, 직무 전문성을 독립변수로 설정하였다.

### 1. 독립변수 : 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간

독립변수로서 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간 세 가지로 구분하여 변수를 구성하였다.

본 연구에서 직무순환은 인천국제공항 사업장내에서의 직무 자체의 변경을 대상으로 하였다. 직무자체라 함은 인천국제공항 기게시설 유지 관리 현장의 직무인 관리행정(인사, 예산, 자재 등), 공조·냉동, 급·배수 위생, 소방/위험물, 자동제어, 기타 분야 등을 의미한다.

조사대상인 2개 아웃소싱 회사(협력사) 직원은 인천국제공항내 □□ 건물 및 △△ 건물, ○○ 건물 및 ◇◇ 건물 등에 근무하고 있으나 실제 수행하고 있는 직무는 동일한 직무를 수행하고 있다.

직무순환 인식은 직무순환에 대한 인식이 높을수록 종속변수인 직무만족도, 조직몰입, 직무전문성과의 인과관계를 확인하기 위한 것으로 김진희(2009)의 연구를 참고하였다.

직무순환 횟수 및 동일직무 기간은 직무순환의 횟수 및 동일 직무 근무기간이 직무만족도, 조직몰입, 직무전문성에 미치는 영향관계를 확인하기 위한 것으로 입사 또는 전보근무를 시작한 후 현재까지 직무순환의 횟수 및 동일직무 기간을 기입하게 하였다.

## 2. 종속변수 : 직무만족, 조직몰입, 직무전문성

직무만족은 일반적으로 직원이 자신의 직무 및 근무환경에 대하여 긍정적이고 호의적인 태도를 의미한다. 직무만족 측정방법에는 ‘미네소타 만족 설문지(MSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaire)’ 방식 및 임금, 승진, 동료, 상사, 직무 그 자체 5가지 요인에 대한 개개인의 만족도를 측정하는 ‘직무 기술 인덱스(JDI : Job Description Index)’ 등이 있다.

본 연구에서는 직무순환이 직무만족에 대한 전반적인 직무만족도를 측정하기 위하여 Brayfield & Rothe(1951)의 연구결과를 토대로 전반적인 직무만족도를 측정하는 5가지 문항에 대하여 Likert 5점 척도로 구성하였다.

조직몰입을 측정하기 위하여 Allen & Meyer(1990)의 정서적 몰입 8개 항목, 유지적 몰입 8개 항목, 규범적 몰입 8개 항목 총 24개의 설문항목 중 각 5가지 문항을 추출하여 정서적·유지적·규범적 몰입에 총 15개 문항을 구성하였다.

종속변수로 직무전문성을 측정하기 위하여는 먼저 유지관리현장에 대한 직무전문성에 대한 기본 개념 정의가 필요하다. 전문성을 이루는 요소는 지식 및 기술, 학습, 행동, 적극성, 문제해결 능력 등을 들 수 있는데 대상 집단에 따라 직무전문성의 개념을 달라 지게 된다.

본 연구의 대상인 2개 아웃소싱기업(협력사)의 직무를 살펴 보면 크게 공조(급기배기환기)·냉동설비 분야, 소방설비 분야, 급배수 위생설비 분야, 자동제어설비 분야, 기타 부속설비 분야로 구분된다. 즉 현장에 있어서 직무 전문성이란 용역 과업내용서에 명시된 과업의 대상인 공조냉동설비 등 해당 설비에 대한 유지관리 업무수행 능력, 지식 및 기술, 문제해결 능력을 의미하는 것으로 정의하고자 한다.

본 연구에서는 직무순환이 전문성에 미치는 영향을 측정하기 위하여 “직무순환은 한 분야의 전문성 축적을 저해하여 직무 전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.”로 정의하여 Likert 5점 척도로 직무 전문성을 측정한 김미형(2014)의 연구를 참고하여 설문을 작성하였다.

## 제 3 절 자료의 수집

### 1. 설문지 구성

본 연구에서 사용되는 독립변수 및 종속변수에 대한 설문측정을 위하여 구성된 설문을 정리하면 아래의 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성

변수		측정 항목	문항번호	문항수	척도	선행연구
독립 변수	직무순환 여부	직무순환 횟수	I-2번	1	-	연구자 작성
	직무순환 인식	필요성 및 인식수준	IV-6, 7번	2	Likert 5점척도	김진희(2009)
	동일직무 기간	근무기간	IV-1,8	2	-	연구자 작성
종속 변수	직무만족	전반적 직무만족	II-1~5번, IV-4번	6	Likert 5점척도	Brayfield&Rothe (1951)
	조직몰입	정서적몰입 유지적몰입 규범적몰입	III-1~ 15번	5 5 5	Likert 5점척도	Allen&Meyer (1990), 오석주 (2017)
	직무 전문성	전문성	IV-3,10	2	Likert 5점척도	김미형(2014)
통제 변수	인구통계 학적특성	성별, 결혼 여부, 학력, 연령, 직위, 직책	V-1~ 6번	6	-	연구자 작성
기타		재직기간, 순환주체, 직무분야, 숙련기간 등	I-1,3,4,5 번, IV-2,5, 9번	7	-	연구자 작성



## 2. 표본선정 및 자료수집

본 연구는 인천국제공항내 2개 아웃소싱 협력사중 같은 기계분야 시설유지관리 업무를 수행하고 있는 2개 회사 직원에 대하여 설문지를 배포하였다.

실험집단(Experimental Group)은 154명, 통제집단(Control Group)의 직원 수는 총 129명이다. 적정 표본수를 확보하기 위하여 해당 집단의 전체 인원에 대하여 설문을 진행하였다.

실험집단은 2018년 2월 8일 ~ 2월 21일까지 직접 설문지를 배포 및 회수하였으며, 배포한 154부중 118부를 회수하여 회수율은 76.6% 이었다. 이중 응답이 부실하거나 결측치가 있는 4부는 분석에 부적합 하여 제외시켜 모집단 크기의 74.0%인 114부를 기준으로 분석을 진행하였다.

통제집단(Control Group)은 2018년 3월 6일 ~ 3월 15일 까지 진행하였으며, 배포한 129부중 64부를 회수하여 회수율은 49.6% 이었다. 이 중에서 응답이 부실하거나 결측치가 있는 5부를 제외시켜 최종 모집단 크기의 45.7%인 59부를 기준으로 분석을 진행하여 최종 173매를 유효한 설문지로 확정하여 통계적 분석을 진행하였다.

정확한 분석을 하기 위하여는 충분한 표본의 확보가 매우 중요한데 “1,000명 이하의 소규모 집단에서는 표본비율이 약 30% 정도, 즉 표본 규모가 300정도가 되어야 높은 정확도의 자료를 얻을 수 있다. 통계적 관점에서는 표본수가 최저 30사례는 되어야 한다고 본다. 그 이유는 모집단이 정규분포를 이루고 있지 않은 경우 중심극한정리에 따라서 표본 평균을 통한 모집단의 추정이 가능하려면 표본수가 커야 하는데, 이때의 기준이  $n=30$ 이기 때문이다.”<sup>22)</sup>

본 연구에서 분석대상인 2개 모집단의 규모를 고려할 경우 전체 모집단 수를 기준으로 최종 표본으로 확보한 실험집단의 114부(74.0%) 및 통제 집단의 59부(45.7%)는 통계적인 분석을 진행하는데 유효한 것으로 판단 된다.

---

22) 남궁근(2017), 『행정조사방법론 제5판』, 경기 : 문우사, p.545~546

협력사의 경우 대부분이 인천국제공항 건물 내에 산재되어 근무하고 있으며 50% 이상이 주야 교대근무를 하고 있으므로 각 근무조에 맞추어 설문이 진행되므로 설문지의 배포 및 회수에 10일 내외의 시간이 소요되었다.

실험집단은 시설유지관리 회사 중 대다수의 인원이 2014년부터 순차적으로 직무순환을 실시하였으며, 통제집단은 유사업무를 수행하고 있음에도 고정 직무를 중심으로 업무를 수행하고 있는 집단이다.

인천국제공항에서 시설유지관리업무에 아웃소싱을 시작한 것은 2000년 6월이며, 그 이후 3~5년 내외의 경쟁입찰을 통하여 회사가 변경되었다. 새로운 입찰 진행시 일부 과업대상물 및 과업범위에도 부분적인 변화가 있어 통제집단 직원의 일부도 직무순환이 이루어졌다. 특히, 2008년 2단계 개항으로 탑승동 및 부대시설이 신규로 건설 및 운영되기 시작하였으며, 이로 인하여 부분적인 근무지의 이동 및 직무의 변화가 자연적으로 수반되게 되었다. 통제집단의 경우에도 유지관리 과업범위의 부분 변경에 따라 협력사 직원 또한 일부 근무지 또는 직무 변환을 하게 되었다.

[표 3-3] 설문조사 내용

구 분	실험집단 (Experimental Group)	통제집단 (Control Group)
조사기간	2018년 2월 8일 ~ 2월 21일(14일간)	2018년 3월 6일 ~ 3월 15일(10일간)
조사방법	응답자 자기 기입 방식 (Self administrated survey)	응답자 자기 기입 방식 (Self administrated survey)
설문지	· 배부수량 : 154부 · 회수수량 : 118부(76.6%) · 유효설문 : 114부(74.0%)	· 배부수량 : 129부 · 회수수량 : 64부(49.6%) · 유효설문 : 59부(45.7%)

## 2. 분석방법

본 연구는 설문지의 배포 및 회수를 통한 방식으로 조사가 진행되었으며, 설문지에 대한 통계분석 프로그램은 SAS 9.4를 활용하였다.

분석방법은 먼저 설문응답자에 대한 성별 및 나이 등 인구통계학적 내용을 분석 하였으며, 설문문항 축소를 위한 요인분석(factor analysis)을 하였다.

신뢰도 분석(Cronbach  $\alpha$ )을 통하여 묶은 문항의 신뢰도를 확인하였다.

평균 및 표준편차, 최솟값 및 최댓값을 확인하여 개별 변수간의 특징 및 설문 응답자들 응답결과가 어느 정도 흩어져 있는지 확인 하고자 기술 통계량 분석을 시행하였다.

변수간의 상관관계 확인을 위하여 상관관계분석(Correlation analysis)을 하였으며, 표본 집단 간의 평균차이에 대한 가설검정을 위하여  $t$  검정( $t$  test)을 실시하였다.

마지막으로, 독립변수 및 종속변수간의 인과관계를 확인하기 위하여 회귀분석(Regression analysis)을 시행하였다.

## 제 4 장 실증분석 결과

### 제 1 절 인구 통계학적 특성

#### 1. 인구 통계학적 특성

설문조사에 응답한 표본의 인구통계학적 내용은 표[4-1]과 같다. 본 표본은 실험집단(Experimental Group)이 114명, 통제집단(Control Group)이 59명으로 총 173명에 대한 분석결과 이다.

먼저 총 성별 분포는 남성이 166명, 여성이 7명으로 각 비율은 96.0% 및 4.0%로 남성비율이 월등하게 높다. 여성비율이 낮게 나타난 것은 기계 시설 유지관리 업무 특성에 기인하는 것으로 대다수의 업무가 냉난방 및 소방설비 등의 시설 점검 및 유지보수 업무로 여성보다 남성을 비율이 매우 높게 나타난 것은 당연한 것으로 분석된다. 전기 또는 통신 등 다른 시설물 유지관리 분야의 경우에도 인천국제공항 현장 내 여성 근무자의 비율은 매우 낮은 편인데 이것은 시설물 유지보수 분야의 공통적인 형상이다. 한편, 실험집단 및 통제집단의 표본 구성 비율은 65.9% 및 34.1% 이다.

학력분포는 전문대 졸업자의 비율이 47.4%로 가장 높은 것으로 나타났다. 그다음으로는 고등학교 졸업자의 비율이 33.5%로 높았으며, 대학 졸업자의 비율이 18.0%로 대학원 이상의 학력은 1.1%로 나타났다.

연령은 31~40세의 비율이 37.0%로 가장 높았으며, 그다음으로 41~50세의 비율이 29.5%였으며, 51세 이상이 17.3%로 나타났으며, 20~30세는 16.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 실험집단 및 통제집단 모두 비슷한 연령대의 비율은 유사하게 나타났으며, 양 집단 모두에서 31~50세의 비율이 66.5%로 절반 이상으로 나타났다. 또한 20~40세 및 41세 이상의 비율이 거의 비슷하게 나타난바 40세 전후의 연령을 기준으로 연령분포가

나타난 것으로 보인다.

표본 집단의 직위 구성을 보면 사원·주임·대리의 비율이 68.8%로 가장 높았으며, 중간 관리자인 과장·차장의 비율이 26.6%로 나타났으며, 부장 이상은 4.6%로 나타났다. 상위 직위로 갈수록 구성비율이 낮아지는 것은 실험집단 및 통제집단에서 같은 것으로 나타났다.

직책구성을 보면 팀원이 72.8%로 매우 높게 나타났으며, 조장·파트장 비율이 17.3%로 나타났으며, 팀장 이상의 관리 직책의 비율은 9.8%로 나타났다. 기계시설 유지관리 현장의 업무형태는 각 근무지의 조장·파트장이 팀원과 함께 시설유지관리 업무를 진행하는 형태이다.

[표 4-1] 설문 응답자인구 통계학적 특성

구분	구 분	표본	빈도수(명)			백분율(%)		
			실험	통제	계	실험	통제	계
성별	남	173	111	55	166	64.2	31.8	96
	여		3	4	7	1.7	2.3	4
	계		114	59	173	65.9	34.1	100
연령	20-30세	173	24	4	28	13.9	2.3	16.2
	31-40세		45	19	64	26.0	11.0	37
	41-50세		31	20	51	17.9	11.6	29.5
	51세 이상		14	16	30	8.1	9.2	17.3
	계		114	59	173	65.9	34.1	100
결혼 여부	기혼	173	69	39	108	39.9	22.5	62.4
	미혼		45	20	65	26.0	11.6	37.6
	계		114	59	173	65.9	34.1	100
학력	고졸	173	32	26	58	18.5	15.0	33.5
	전문대졸		60	22	82	34.7	12.7	47.4
	대졸		20	11	31	11.6	6.4	18
	대학원졸		2	0	2	1.1	0	1.1
	계		114	59	173	65.9	34.1	100
직위	사원·주임·대리	173	85	34	119	49.1	19.7	68.8
	과장·차장		28	18	46	16.2	10.4	26.6
	부장 이상		1	7	8	0.6	4.0	4.6
	계		114	59	173	65.9	34.1	100
직책	팀원	173	88	38	126	50.9	21.9	72.8
	조장·파트장		18	12	30	10.4	6.9	17.3
	팀장 이상		8	9	17	4.6	5.2	9.8
	계		114	59	173	65.9	34.1	100

구분	구 분	표본	빈도수(명)			백분율(%)		
			실험	통제	계	실험	통제	계
인천 공항 근무 기간	3년 이하	173	35	16	51	20.3	9.3	29.6
	4 ~ 6년		13	4	17	7.5	2.3	9.8
	7 ~ 9년		13	8	21	7.5	4.6	12.1
	10 ~ 12년		23	12	35	13.3	6.9	20.2
	13년 이상		30	19	49	17.3	11.0	28.3
	계		114	59	173	65.9	34.1	100

인천공항에서의 근무한 근무 기간의 분포를 보면 3년 이하의 비율이 29.6%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 13년 이상 근무한 비율이 높은 것으로 확인되었다.

13년 이상 근무자의 경우 인천공항 개항 당시 및 개항 직후 인천공항에서 근무를 시작한 것으로 분석된다. 3년 이하 근무자 및 13년 이상 근무자의 비율이 높게 나타난 것은 실험집단 및 통제집단에서 모두 공통적으로 나타났다.

## 제 2 절 요인분석 및 타당성 분석

### 1. 요인분석(Factor analysis)

본 연구의 설문은 리커트(Likert) 척도로 조사된 설문방식이며 요인분석은 설문조사에서는 동일한 개념을 측정하기 위해 설계된 리커트(Likert) 척도 문항들이 실제로 그러한지 확인하기 위한 분석방법인데 요인분석은 여러 개의 변수들이 상호 어떠한 관계가 있는지 결정하여 그 변수들을 변수 그룹으로 나누는 것이 목적으로 변수들의 상호관계가 어떠한가 결정하여 변수그룹으로 나누는데 목적이 있는 것으로 문항분류가 주된 목적이다.

본 연구모형의 독립변수는 직무순환 횟수, 동일직무 기간인데 직무순환 횟수, 동일직무 기간은 문항수가 각 1개의 문항으로 요인분석을 통하여 문항축소를 할 의미가 없다. 독립변수인 직무순환 인식은 2개 문항, 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 직무전문성은 각 각 5개 내외의 문항으로 구성되어져 있으므로 해당 문항 중 몇 개의 그룹으로 묶어 각 항목을 측정하는 점수로 사용할 수 있다.

일반적으로 문항을 묶을 수 있는 숫자는 고유값(Eigenvalue)이 1이상인 요인의 수에 의하여 결정된다. 또한, 어떠한 문항끼리 묶여지느냐는 부하값에 의하여 결정되는데 부하 값의 크기가 다른 값들과 비교하여 상대적으로 0.6 이상<sup>23)</sup>이고 그 값이 유사한 문항끼리 묶어 분석을 진행하였다. 요인분석 시 각 요인이 상대적으로 큰 부하 값을 갖도록 요인 회전 시키는데 그중 직교회전 방법인 VARIMAX 방법을 적용하였다.

요인분석을 통하여 다음의 결과 [표4-2]와 같이 각 설문문항을 묶어 분류하였다.

---

23) 권세혁(2004), 『SAS, SPSS 활용 설문조사분석』, 경기 : 자유아카데미, p.163



## 2. 타당성 분석

요인분석을 통하여 묶은 문항의 내적 일치도를 확인하기 위하여 타당성 분석을 실시하였다. 분석시에는 “개별 질문들을 모형의 독립변수나 종속변수로 사용해서는 안 되고 이 질문들을 결합하여 얻은 값을 이용하여 모형에 포함시켜야 된다는 점이다. 이러한 점에서 요인분석(factor analysis)과 크론바흐 알파를 함께 사용할 필요”<sup>24)</sup>가 있으므로 두 가지 방법을 분석에 활용하였다.

내적 일치도는 설문문항이 요인분석에 의하여 묶어지면 묶어진 문항들이 하나의 개념을 얼마나 잘 표현하는 지 정도로, 내적 일치도(Cronbach  $\alpha$ )는 0에서 1 사이 값이고 1에 가까울수록 일관성이 높은 것으로 보는데 일반적으로 0.7이상이면 일관성이 높다고 판단할 수 있는데 이것은 적대적인 기준은 아니다. 크론바흐 알파 값은 질문의 수가 많아질수록 커지므로 절대적인 기준은 아니며 어떠한 문항을 제외했을 때 내적 일치도가 커지는지 적어지는지를 판단해보아야 하기 때문이다. 본 연구에서는 SAS 프로그램을 활용하여 내적 일치도(Cronbach  $\alpha$ )를 구하였다.

변수에 대하여 요인분석을 통하여 묶어 분류한 문항에 대한 내적 일치도(Cronbach  $\alpha$ )를 구한 결과는 [표4-2]와 같으며, 내적 일치도(Cronbach  $\alpha$ )의 값은 0.7내외의 값으로 내적 일치도는 높다고 할 수 있다.

---

24) 고길곤(2017), 『통계학의 이해와 활용 제2판』, 경기 : 문우사, p.330

[표 4-2] 요인분석 및 타당성 분석결과

구 분		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
직무 만족	Ⅱ - 1	.8296	.1401	.0057	.0530	-.0275
	Ⅱ - 4	.8216	.0515	.1108	.0187	.1328
	Ⅱ - 5	.8185	-.0485	.0776	-.1107	.0149
	Ⅳ - 4	.7047	.0658	.3263	.0133	.1710
	Ⅲ - 5	.6756	.1581	.2706	.1814	.1320
	Ⅱ - 2	.6515	.0014	.0138	.2176	.1399
조직 몰입 (유지적)	Ⅲ - 8	.0730	.8088	.1265	-.0455	-.0225
	Ⅲ - 9	.1743	.7994	.0098	-.0996	.0290
	Ⅲ - 7	-.0537	.7981	.0114	.0361	.0833
	Ⅲ - 10	.0521	.6656	.2048	.0136	.0802
조직 몰입 (규범적)	Ⅲ - 14	.1890	.0346	.7872	-.1096	-.0761
	Ⅲ - 13	.2154	.1240	.7018	.0772	-.0343
	Ⅲ - 15	.1108	.1113	.6535	-.0745	.0116
직무 순환 인식	Ⅳ - 6	.0293	-.0689	-.0543	.8594	.0158
	Ⅳ - 7	.1981	-.0600	-.0072	.8275	-.1152
직무 전문성	Ⅳ - 10	.1375	.0831	-.0005	-.1184	.8785
	Ⅳ - 3	.1827	.0340	-.0427	.0272	.8394
고유값 (Eigen value)		5.9414	2.8052	1.8487	1.7246	1.6310
신뢰도계수 (Cronbach α)		0.8742	0.8003	0.6785	0.7555	0.7619

요인분석 결과 부하 값이 0.6보다 작은 항목은 삭제하였는데 조직몰입 중 정서적 몰입 항목인 Ⅲ-1 및 Ⅲ-4 총 2 개 항목을 삭제하였으며, 유지적 몰입에서는 Ⅲ-6을 삭제하였고 규범적 몰입에서는 Ⅲ-11을 삭제하였다. 또한 설문 항목 중 Ⅲ-3 및 Ⅲ-2, Ⅲ-11 및 Ⅱ-3은 고유값이 1 이상이나 내적 일치도(Cronbach  $\alpha$ ) 값이 0.4미만으로 낮아 분석에서 제외하였다.

종속변수를 직무만족, 조직몰입, 직무전문성으로 구성하였고 조직몰입에는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 분류하였는데 요인분석 결과 조직몰입 문항중 일부 항목은 묶을 수 없으며, 부하 값이 0.6보다 작아 삭제하여 조직몰입의 경우 최종 유지적 몰입 및 규범적 몰입 2개 항목을 가지고 분석을 진행하였다.

## 제 3 절 기술통계 분석

### 1. 변수 기술통계

본 연구에서 독립변수로 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간을 설정하였으며, 종속변수로는 직무만족, 조직몰입, 직무전문성을 설정하였다. 각 변수에 대한 기술통계 분석을 실시한 결과는 아래의 [표 4-3]와 같다.

직무순환 횟수는 평균이 1.6회이며 최소 0에서 최대 10회까지 나타났으며 실험그룹의 경우 평균이 1.8회이며, 통제그룹의 경우 평균이 1.1회로 나타났다. 직무만족의 경우 평균이 3.5이며 실험그룹의 경우 3.6 통제그룹의 경우 3.3으로 나타나 수치적으로는 실험그룹이 일부 높은 것으로 나타났다.

동일직무기간의 경우는 평균이 6.8년이며, 실험그룹의 경우 5.9년 통제그룹의 경우 8.7년으로 실험그룹이 직무순환에 따라 동일직무기간이 짧은 것으로 추측된다.

조직몰입을 묻는 문항에 대하여는 유지적 및 규범적 몰입의 평균이 각 3.46 및 3.12로 나타났으며, 실험그룹이 통제그룹보다 다소 높게 나타났다. 직무전문성의 경우는 실험그룹보다 통제그룹에서 다소 높게 나타났다.

기술통계 분석결과 특이한 점은 표준편차인데 변수 중 직무순환 횟수를 제외하고는 통제그룹이 실험그룹보다 값이 높게 나타났으며 평균을 중심으로 넓게 퍼져 분포되어 있는 것으로 나타났다.

[표 4-3] 독립변수 및 종속변수 기술통계 분석

변 수			n	평 균	표준편차	최솟값	최댓값	비고	
독립변수	직무 순환 인식	전 체	173	3.135	0.891	1.000	5.000		
		실험그룹	114	3.250	0.826	1.000	5.000		
		통제그룹	59	2.915	0.974	1.000	5.000		
	직무 순환 횟수	전 체	173	1.601	1.777	0.000	10.000		
		실험그룹	114	1.859	1.861	0.000	10.000		
		통제그룹	59	1.101	1.493	0.000	6.000		
	동일 직무 기간	전 체	173	6.897	5.908	0.083	18.583		
		실험그룹	114	5.924	5.747	0.167	18.166		
		통제그룹	59	8.776	5.804	0.083	18.583		
종속변수	직무 만족	전 체	173	3.559	0.634	1.330	5.000		
		실험그룹	114	3.642	0.549	2.330	4.830		
		통제그룹	59	3.398	0.752	1.330	5.000		
	조직 몰입	유 지 적	전 체	173	3.468	0.728	1.000	5.000	
			실험그룹	114	3.502	0.686	1.000	5.000	
			통제그룹	59	3.402	0.804	2.000	5.000	
		규 범 적	전 체	173	3.122	0.670	1.000	4.660	
			실험그룹	114	3.157	0.659	1.000	4.660	
			통제그룹	59	3.053	0.692	1.330	4.660	
	직무 전문성	전 체	173	3.543	0.762	1.000	5.000		
		실험그룹	114	3.491	0.752	1.000	5.000		
		통제그룹	59	3.644	0.777	1.000	5.000		

## 제 4 절 상관관계 분석

### 1. 변수 상관관계 분석

다음은 변수간의 상관관계를 분석한 결과이다. 상관관계는 설문 문항간 상관관계 정도 즉 선형관계가 있는지 여부를 알아보는 것으로 본 연구에서 독립변수로 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간을 선정하였으며, 종속변수로는 직무만족, 조직몰입, 직무전문성을 선정하였다.

상관계수는 “리커드 척도 문항과 같은 순서형 변수의 경우 상관 계수 값은 일반적으로 Kendal < Spearman < Pearson 순서”이며, “리커드 척도의 값은 1, 2, 3, 4, 5이므로 상관 계수 값은 일반적으로 0.5를 넘지 못 하는 것으로”<sup>25)</sup> 알려져 있다.

[표 4-4] 변수 상관관계 분석

		피어슨 상관 계수, n=173 H0: Rho=0 가정하에서 Prob >  r						
구 분		직무 순환 인식	직무 순환 횟수	동일 직무 기간	직무 만족	조직 몰입 (유지적)	조직 몰입 (규범적)	직무 전문성
직무순환 인식	상관계수	1						
직무순환 횟수	상관계수 유의확률	.1610* .0343	1					
동일직무 기간	상관계수 유의확률	-.1349 .0767	.1596* .0360	1				
직무만족	상관계수 유의확률	.1721* .0235	.0213 .7809	.0158 .8361	1			
조직몰입 (유지적)	상관계수 유의확률	-.0840 .2717	.1866* .0139	.2955*** <.0001	.1759* .0206	1		
조직몰입 (규범적)	상관계수 유의확률	-.0048 .9498	-.1094 .1518	.0726 .3423	.3718*** <.0001	.2279** .0026	1	
직무 전문성	상관계수 유의확률	-.0344 .6532	.1201 .1155	.3979*** <.0001	.2696*** .0003	.1321 .0831	.0309 .6864	1

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

25) 권세혁(2004), 『SAS, SPSS 활용 설문조사분석』, 경기 : 자유아카데미, p.157, p.229

상관관계 분석 시 두 변수간의 상관관계는 없다는 귀무가설에 대하여 유의 수준 0.05로 검정한 결과 독립변수인 직무순환 인식과 직무순환횟수 및 직무만족도에서 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 동일직무 기간과 유지적 조직몰입 및 직무전문성 간에는 정(+)의 상관관계가 존재하였다.

직무만족, 조직몰입, 직무전문성간의 상관관계는 규범적 조직몰입과 직무만족의 경우 0.3718로 가장 크게 나타났으며, 정(+)의 상관관계가 있으며  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 직무전문성과 직무만족의 경우도 상관계수도 0.2696로 다소 높게 나타났으며, 정(+)의 상관관계가 있으며  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의미 하게 나타났다.

직무순환횟수와 직무만족은 낮은 0.0213로 낮게 나타났으며, 정(+)의 상관관계가 있으나 통계적으로 유의미 하지는 않은 것으로 나타났고 직무순환인식과 직무전문성 간에는 음(-)의 있는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의미 하지는 않은 것으로 분석되었다.

## 제 5 절 가설의 검증

### 1. 직무순환 및 직무만족도 관계분석

본 연구는 시설유지관리 아웃소싱기업(협력사)중 직무순환을 실시한 실험집단과 고정직무 위주의 직무를 수행중인 통제집단을 비교 직무순환이 직무만족, 조직몰입, 직무전문성에 어떠한 영향을 미쳤는가 분석하는 것이며, 특정 독립변수가 두 집단에 미치는 영향의 크기 및 회귀계수 차이가 있는지 여부를 통계적 검정하는데 있다.

두 집단 간 회귀계수의 영향 및 차이 여부를 통계적으로 검정하는 방법은 각 집단별로 회귀모형을 구한 후 회귀계수의 크기를 비교 하는 방법 및 모형에 독립변수와 의 상호작용항(Interaction term)을 포함시켜 판단하는 방법이 있는데 본 연구에서는 두 집단의 회귀계수 크기 및 유의 수준을 통한 비교를 중심으로 분석하였다.

직무순환 및 직무만족도 관계분석을 위해 설정한 가설은 아래와 같다.

가설 1 : 직무순환은 아웃소싱 직원들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 
- 1-1. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.
  - 1-2. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.
  - 1-3. 직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.
  - 1-4. 동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.
-



### 1) 가설 1-1의 검정

가설 “1-1. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.”에 대하여 집단 간 유의미한 차이가 있는 가를 검증하기 위하여 회귀분석을 진행하였으며, 먼저 실험집단 및 통제집단 간 직무순환인식 평균 차이 유무를 확인하기 위하여  $t$  검정( $t$  test)을 실시하였다.

실험집단의 직무순환인식 평균은 3.25 및 2.91로 실험집단이 높은 것으로 나타났다. 두 모집단의 분산이 같은지 여부에 대한 검정결과 유의확률  $p$ -value가 0.1366로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없으므로 두 집단의 모 분산이 같다는 Method = Pooled 방법에 의해 제시된 검정통계량을 사용하면 유의확률이 0.0187로 유의수준 5%에서 귀무가설이 기각 되어 실험집단의 직무순환인식이 통제집단 보다 높게 나타난 것은 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

[표 4-5] 직무순환인식 차이 분석

직무순환인식 기술통계 분석결과						
그룹	N	평균	표준편차	표준오차	최솟값	최댓값
0(통제집단)	59	2.9153	0.9745	0.1269	1.00	5.00
1(실험집단)	114	3.2500	0.8261	0.0774	1.00	5.00
Diff (1-2)		-0.3347	0.8793	0.1410		
등분산과 이분산 가정에 따른 모평균 차이 검정결과						
Method		분산	자유도	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$	
Pooled		Equal	171	-2.37	0.0187	
Satterthwaite		Unequal	101.94	-2.25	0.0264	
모분산 동질성						
Method	분자자유도	분모자유도	$F$ -검정통계치		Pr > $F$	
Folded F	58	113	1.39		0.1366	

그러면, 직무순환인식의 차이가 직무순환 횟수에 미친 영향의 차이가 있는지 가설을 검증하기 위하여 두 집단에 대하여 회귀분석 결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0308, <.0001로 두 집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있어 모형은 적합한 것으로 분석되었다.

[표 4-6] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	46.627	3.885	2.16	0.0308
	오차에 의한 변동	46	82.762	1.799		
	총 변동	58	129.389			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	131.892	10.145	3.90	<.0001
	오차에 의한 변동	100	259.861	2.598		
	총 변동	113	391.753			

[표 4-7] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	직무순환 인식	1	9.6609	9.6609	5.37	0.0250
1(실험집단)	직무순환 인식	1	11.4940	11.4940	4.42	0.0380

회귀분석 결과[표 4-8] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.3603 및 0.3366로 36.03% 및 33.66%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값이 모두 <.05로 통계적으로 유의미하나, 직무순환을 한 그룹과 하지 않은 양 집단에서 같은 결과가 확인 되었 으며, 회귀방정식에서도 직무순환 인식은 직무순환 횟수에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

[표 4-8] 직무순환인식에 따른 직무순환횟수 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	t-검정통계량	Pr >  t
0 (통제 집단)	절편	-3.8543	1.7137	-2.25	0.0293
	직무순환인식	0.5593	0.2413	2.32	0.0250
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.3603				
1 (실험 집단)	절편	-5.3638	2.4637	-2.18	0.0318
	직무순환인식	0.4178	0.1987	2.10	0.0380
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.3366				

가설에 대한 검정결과 가설 “1-1. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.”는 채택되었다.

가설	내 용	검정결과
1-1	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.	채택

## 2) 가설 1-2의 검정

가설 “1-2. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.”에 대하여 집단 간 유의미한 평균 차이가 있는 가를 검증하였다.

분석 전 실험집단 및 통제집단 두 표본 간 직무만족도 차이의 유무를 확인하기 위하여 t 검정(t test)를 실시하였다. t-검정 분석결과 직무만족도 평균은 3.64 및 3.39로 실험집단이 높은 것으로 나타났다. 두 모집단의 분산이 같은지 여부에 대한 검정결과 유의확률 p-value가 0.0046로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 있어 두 집단의 모 분산이 같다는 가정이 기각되었으므로 Method = Satterthwaite 방법에 의해 제시된 검정통계량을 사용하면 유의확률이 0.0147로 유의수준 5%에서 귀무가설이

기각 되어 실험집단의 직무만족도가 높은 것은 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

[표 4-9] 직무만족도 차이 분석

직무만족도 기술통계 분석결과						
그룹	N	평균	표준편차	표준오차	최솟값	최댓값
0(통제집단)	59	3.3981	0.7522	0.0979	1.33	5.00
1(실험집단)	114	3.6430	0.5497	0.0515	2.33	4.83
Diff(1-2)		-0.2448	0.6258	0.1004		
등분산과 이분산 가정에 따른 모평균 차이 검정결과						
Method		분산	자유도	$t$ -검정통계량	Pr >  t	
Pooled		Equal	171	-2.44	0.0079	
Satterthwaite		Unequal	90.93	-2.21	0.0147	
모분산 동질성						
Method		분자자유도	분모자유도	$F$ -검정통계치	Pr > $F$	
Folded F		58	113	1.87	0.0046	

실험집단이 통제집단 보다 만족도 평균이 높은 것이 직무순환 인식과의 인과관계 여부를 확인하기 위하여 두 집단에 대하여 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0004, 0.0429로 두 집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있어 모형은 적합한 것으로 분석되었다.

[표 4-10] 직무순환인식에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정통계치	Pr > $F$
0 (통제집단)	모형에 의한 변동	12	16.565	1.380	3.91	0.0004
	오차에 의한 변동	46	16.256	0.353		
	총 변동	58	32.818			
1 (실험집단)	모형에 의한 변동	13	6.672	0.513	1.87	0.0429
	오차에 의한 변동	100	27.478	0.274		
	총 변동	113	34.150			

[표 4-11] 직무순환인식에 따른 직무만족도 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	F-검정 통계치	Pr > F
0(통제집단)	직무순환 인식	1	0.0354	0.0354	0.10	0.7528
1(실험집단)	직무순환 인식	1	2.9963	2.9963	10.90	0.0013

회귀분석 결과[표 4-12] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.5046 및 0.1953로 50.46% 및 19.53%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.7528 및 0.0013으로 직무순환을 한 실험집단에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

[표 4-12] 직무순환인식에 따른 직무만족도 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$
0 (통제 집단)	절편	4.9544	0.7595	6.52	<.0001
	직무순환인식	-0.0338	0.1069	-0.32	0.7528
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.5046				
1 (실험 집단)	절편	3.3319	0.8011	4.16	<.0001
	직무순환인식	0.2133	0.0646	3.30	0.0013
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.1953				

가설에 대한 검정결과 가설 “1-2. 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.”는 채택 되었다.

가설	내 용	검정결과
1-2	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.	채택

### 3) 가설 1-3의 검증

가설 “1-3. 직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다.

두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0004, 0.5218로 통제집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-13] 직무순환횟수에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	16.537	1.378	3.89	0.0004
	오차에 의한 변동	46	16.281	0.353		
	총 변동	58	32.818			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	3.696	0.284	0.93	0.5218
	오차에 의한 변동	100	30.454	0.304		
	총 변동	113	34.150			

[표 4-14] 직무순환횟수에 따른 직무만족도 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	직무순환 횟수	1	0.0106	0.0106	0.03	0.8629
1(실험집단)	직무순환 횟수	1	0.0204	0.0204	0.07	0.7960

회귀분석 결과[표 4-15] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.5039 및 0.1082로 50.39% 및 10.85%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.8629 및 0.7960으로 양 집단에서 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-15] 직무순환횟수에 따른 직무만족도 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$
0 (통제 집단)	절편	4.7690	0.5250	9.08	<.0001
	직무순환횟수	-0.0107	0.0618	-0.17	0.8629
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.5039				
1 (실험 집단)	절편	4.1000	0.8209	4.99	<.0001
	직무순환횟수	0.0086	0.0335	0.26	0.7960
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.1082				

가설에 대한 검정결과 가설 “1-3. 직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
1-3	직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다	기각

#### 4) 가설 1-4의 검증

가설 “1-4. 동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다. 두 집단에 대한 각 회귀분석결과와 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0004, 0.5275로 통제집단의 독립변수는 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-16] 동일직무기간에 따른 직무만족도 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	16.527	1.377	3.89	0.0004
	오차에 의한 변동	46	16.291	0.354		
	총 변동	58	32.818			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	3.676	0.282	0.93	0.5275
	오차에 의한 변동	100	30.474	0.304		
	총 변동	113	34.150			

[표 4-17] 동일직무기간에 따른 직무만족도 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	동일직무 기간	1	0.0006	0.0006	0.00	0.9663
1(실험집단)	동일직무 기간	1	0.0003	0.0003	0.00	0.9725



회귀분석 결과[표 4-18] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.5036 및 0.1076로 50.36% 및 10.76%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.9663 및 0.9725로 양 집단에서 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-18] 동일직무기간에 따른 직무만족도 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	$Pr >  t $
0 (통제 집단)	절편	4.7676	0.5912	8.06	<.0001
	동일직무기간	0.0008	0.0187	0.04	0.9663
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.5036				
1 (실험 집단)	절편	4.0714	0.8259	4.93	<.0001
	동일직무기간	-0.0004	0.0125	-0.03	0.9725
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.1076				

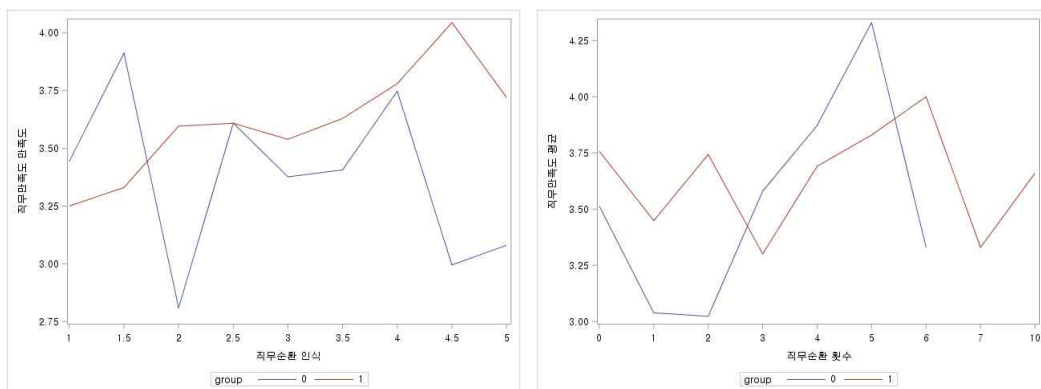
가설에 대한 검정결과 가설 “1-4. 동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
1-4	동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.	기각

위 가설 1-1 ~ 1-4에 대한 검정결과를 정리하면 다음과 같다.

가설	내 용	검정결과
1-1	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.	채택
1-2	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.	채택
1-3	직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.	기각
1-4	동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.	기각

분석결과 중 직무순환 횟수와 직무만족도의 인과관계를 그림을 표현하면 아래 그림과 같다.



[그림 4-1] 직무순환 인식 및 직무순환 횟수와 직무만족도 관계

## 2. 직무순환 및 조직몰입 관계분석

가설 2 : 직무순환은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-2. 직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 1) 가설 2-1 검정

먼저, 두 집단 간 조직몰입도 차이 유무를 확인하기 위하여  $t$  검정( $t$  test)을 실시하여 유지적 조직몰입 및 규범적 조직몰입 차이를 분석하였다. 직무순환 인식은 가설 1-1의 검정에서 실험집단이 통제집단 보다 더 높은 것으로 분석되었다.

아래의 [표 4-19]  $t$ -검정( $t$  test) 분석결과 유지적 조직몰입 평균은 3.50 및 3.40으로 실험집단이 높은 것으로 나타났다.

두 모집단의 분산이 같은지 여부에 대한 검정결과 유의확률  $p$ -value가 0.1553으로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없으므로 두 집단의 모분산이 같다는 Method = Pooled 방법에 의해 제시된 검정통계량을 사용하면 유의확률이 0.3951로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없어 실험집단의 두 모집단의 유지적 조직몰입도 평균값이 같다는 가설은 기각할 수 없는 것으로 분석되었다.

[표 4-19] 유지적 조직몰입도 차이 분석

유지적 조직몰입 기술통계 분석결과						
그룹	N	평균	표준편차	표준오차	최솟값	최댓값
0(통제집단)	59	3.4025	0.8041	0.1047	2.00	5.00
1(실험집단)	114	3.5022	0.6869	0.0643	1.00	5.00
Diff(1-2)		-0.0997	0.7287	0.1169		
등분산과 이분산 가정에 따른 모평균 차이 검정결과						
Method		분산	자유도	$t$ -검정통계량		$\text{Pr} >  t $
Pooled		Equal	171	-0.85		0.3951
Satterthwaite		Unequal	102.57	-0.81		0.4192
모분산 동질성						
Method		분자자유도	분모자유도	$F$ -검정통계치		$\text{Pr} > F$
Folded F		58	113	1.37		0.1553

한편, 아래의 [표 4-20]  $t$ -검정( $t$  test) 분석결과 규범적 조직몰입도 평균은 3.15 및 3.05로 실험집단이 높은 것으로 나타났다.

두 모집단의 분산이 같은지 여부에 대한 검정결과 유의확률  $p$ -value가 0.6537로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없으므로 두 집단의 모 분산이 같다는 Method = Pooled 방법에 의해 제시된 검정통계량을 사용하면 유의확률이 0.3330로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각할 수 없어 두 모집단의 규범적 조직몰입도 평균값이 같다는 가설은 기각할 수 없는 것으로 분석되었다.

분석결과 실험집단이 통제집단 보다 직무순환 인식은 높으나 유지적 조직몰입 평균 및 규범적 조직몰입 평균은 같은 것으로 분석되었다.

[표 4-20] 규범적 조직몰입도 차이 분석

규범적 조직몰입 기술통계 분석결과						
그룹	N	평균	표준편차	표준오차	최솟값	최댓값
0(통제집단)	59	3.0536	0.6921	0.0901	1.33	4.66
1(실험집단)	114	3.1580	0.6594	0.0618	1.00	4.66
Diff(1-2)		-0.1044	0.6706	0.1076		
등분산과 이분산 가정에 따른 모평균 차이 검정결과						
Method		분산	자유도	<i>t</i> -검정통계량		Pr >   <i>t</i>
Pooled		Equal	171	-0.97		0.3330
Satterthwaite		Unequal	112.55	-0.96		0.3411
모분산 동질성						
Method		분자자유도	분모자유도	<i>F</i> -검정통계치		Pr > <i>F</i>
Folded F		58	113	1.1		0.6537

가설 “2-1. 직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다. 두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0004, 0.1119로 통제집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-21] 직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정통계치	Pr > F
0 (통제집단)	모형에 의한 변동	12	18.8076	1.5673	3.86	0.0004
	오차에 의한 변동	46	18.6945	0.4064		
	총 변동	58	37.5021			
1 (실험집단)	모형에 의한 변동	13	8.9555	0.6888	1.55	0.1119
	오차에 의한 변동	100	44.3564	0.4435		
	총 변동	113	53.3119			

[표 4-22] 직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	F-검정 통계치	Pr > F
0(통제집단)	직무순환 횟수	1	0.1008	0.1008	0.25	0.6208
1(실험집단)	직무순환 횟수	1	0.4714	0.4714	1.06	0.3050

회귀분석 결과[표 4-23] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.5015 및 0.1679로 50.15% 및 16.79%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.6208 및 0.3050로 양 집단에서 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-23] 직무순환횟수에 따른 유지적 조직몰입도 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$
0 (통제 집단)	절편	5.3685	0.5626	9.54	<.0001
	직무순환횟수	0.0330	0.0663	0.50	0.6208
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.5015				
1 (실험 집단)	절편	2.9650	0.9907	2.99	0.0035
	직무순환횟수	0.0416	0.0404	1.03	0.3050
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.1679				

가설에 대한 검정결과 가설 “2-1. 직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
2-1	직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각

## 2) 가설 2-2 검증

가설 “2-2. 직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다.

두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정 통계치의  $p$ -value 값이 각각  $<.0001$ ,  $0.0029$ 로 통제집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-24] 직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	16.5716	1.3809	5.67	$<.0001$
	오차에 의한 변동	46	11.2067	0.2436		
	총 변동	58	27.7783			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	12.6746	0.9749	2.67	0.0029
	오차에 의한 변동	100	36.4574	0.3645		
	총 변동	113	49.1320			

[표 4-25] 직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	직무순환 횟수	1	0.0438	0.0438	0.18	0.6735
1(실험집단)	직무순환 횟수	1	1.0643	1.0643	2.92	0.0906

회귀분석 결과[표 4-26] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.5965 및 0.2579로 59.65% 및 25.79%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.6735 및 0.0906로 양 집단에서 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-26] 직무순환횟수에 따른 규범적 조직몰입도 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$
0 (통제 집단)	절편	3.9206	0.4356	9	<.0001
	직무순환횟수	0.0217	0.0513	0.42	0.6735
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.5965				
1 (실험 집단)	절편	3.6918	0.8982	4.11	<.0001
	직무순환횟수	-0.0626	0.0366	-1.71	0.0906
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.2579				

가설에 대한 검정결과 가설 “2-2. 직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
2-2	직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각



가설에 대한 검정결과 가설 “2-1. 직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.” 및 “2-2. 직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

즉, 직무순환 횟수가 증가 할수록 유지적 조직몰입 및 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향은 없다고 할 수 있다.

가설	내 용	검정결과
2-1	직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
2-2	직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각

### 3. 직무순환 및 직무전문성 관계분석

가설 3 : 직무순환은 직무 전문성 확보에 유의미한 영향을 끼칠 것이다.

- 
- 3-1. 직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
  - 3-2. 직무순환 횟수가 많을수록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
  - 3-3. 동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 

#### 1) 가설 3-1 검정

두 집단 간 직무전문성 차이 유무를 확인하기 위하여  $t$  검정( $t$  test)을 실시하였다. 직무전문성 평균은 각 3.49 및 3.64로 통제집단의 평균이 높게 나타났다.

두 모집단의 분산이 같은지 여부에 대한 검정결과 유의확률  $p$ -value가 0.7596로 유의수준 5% 에서 귀무가설을 기각할 수 없으므로 Method = Pooled 방법에 의해 제시된 검정통계량을 사용하면 유의확률이 0.2121로 유의수준 5%에서 귀무가설을 기각 할 수 없어 두 집단간 직무전문성 평균은 같다고 할 수 있다.

[표 4-27] 직무전문성 차이 분석

직무전문성 기술통계 분석결과						
그룹	N	평균	표준편차	표준오차	최솟값	최댓값
0(통제집단)	59	3.6441	0.7771	0.1012	1	5
1(실험집단)	114	3.4912	0.7525	0.0705	1	5
Diff(1-2)		0.1528	0.7609	0.122		
등분산과 이분산 가정에 따른 모평균 차이 검정결과						
Method		분산	자유도	$t$ -검정통계량	Pr >  t	
Pooled		Equal	171	1.25	0.2121	
Satterthwaite		Unequal	114.16	1.24	0.2177	
모분산 동질성						
Method	분자자유도		분모자유도	$F$ -검정통계치	Pr > $F$	
Folded F	58		113	1.07	0.7596	

가설 “3-1. 직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다. 두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0584, 0.0068로 실험집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-28] 직무순환인식에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정통계치	Pr > $F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	11.6391	0.9699	1.91	0.0584
	오차에 의한 변동	46	23.3863	0.5084		
	총 변동	58	35.0254			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	15.3555	1.1811	2.43	0.0068
	오차에 의한 변동	100	48.6357	0.4863		
	총 변동	113	63.9912			

[표 4-29] 직무순환인식에 따른 직무전문성 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	F-검정 통계치	Pr > F
0(통제집단)	직무순환 인식	1	1.0817	1.0817	2.13	0.1514
1(실험집단)	직무순환 인식	1	0.1750	0.1750	0.36	0.5499

회귀분석 결과[표 4-30] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.3323 및 0.2399로 33.23% 및 23.99%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.1514 및 0.5499로 양 집단 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-30] 직무순환인식에 따른 직무전문성 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	$t$ -검정통계량	Pr >   $t$
0 (통제 집단)	절편	4.5461	0.9109	4.99	<.0001
	직무순환인식	-0.1872	0.1283	-1.46	0.1514
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.3323				
1 (실험 집단)	절편	3.2033	1.0658	3.01	0.0034
	직무순환인식	0.0515	0.0859	0.6	0.5499
	결정계수( $R$ -Square, $R^2$ ) 0.2399				

가설에 대한 검정결과 가설 “3-1. 직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
3-1	직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각

## 2) 가설 3-2 검증

가설 “3-2. 직무순환 횟수가 많을수록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는가 검증하였다. 두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은  $F$ -검정 통계치의  $p$ -value 값이 각각 0.0852, 0.0077로 실험집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-31] 직무순환횟수에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	11.0079	0.9173	1.76	0.0852
	오차에 의한 변동	46	24.0174	0.5221		
	총 변동	58	35.025			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	15.1809	1.1677	2.39	0.0077
	오차에 의한 변동	100	48.8103	0.4881		
	총 변동	113	63.9912			

[표 4-32] 직무순환횟수에 따른 직무전문성 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	직무순환 횟수	1	0.4506	0.4506	0.86	0.3577
1(실험집단)	직무순환 횟수	1	0.0003	0.0003	0.00	0.9793

회귀분석 결과[표 4-33] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.3142 및 0.2372으로 31.42% 및 23.72%의 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.3577 및 0.9793으로 양 집단에서

모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-33] 직무순환횟수에 따른 직무전문성 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	t-검정통계량	Pr >  t
0 (통제 집단)	절편	3.5122	0.6377	5.51	<.0001
	직무순환횟수	-0.0698	0.0751	-0.93	0.3577
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.3142				
1 (실험 집단)	절편	3.3764	1.0393	3.25	0.0016
	직무순환횟수	-0.0011	0.0424	-0.03	0.9793
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.2372				

가설에 대한 검정결과 가설 “3-2. 직무순환 횟수가 많을 수 록 직무 전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”는 기각 되었다.

가설	내 용	검정결과
3-2	직무순환 횟수가 많을 수 록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각

### 3) 가설 3-3 검정

가설 “3-3. 동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.” 에 대하여 집단 간 영향관계의 차이가 있는 가 검증하였다.

두 집단에 대한 각 회귀분석결과 두 집단의 모형 적합성은 F-검정통계치의 p-value 값이 각 각 0.0251, 0.0034로 양 집단의 독립변수가 종속변수의 총 변동을 통계적으로 유의미하게 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-34] 동일직무기간에 따른 직무전문성 차이 모형 적합성

그룹	요인	자유도	제곱합	평균제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0 (통제 집단)	모형에 의한 변동	12	12.9182	1.0765	2.24	0.0251
	오차에 의한 변동	46	22.1072	0.4805		
	총 변동	58	35.0254			
1 (실험 집단)	모형에 의한 변동	13	16.3057	1.25428	2.63	0.0034
	오차에 의한 변동	100	47.6855	0.47686		
	총 변동	113	63.9912			

[표 4-35] 동일직무기간에 따른 직무전문성 차이 분석 결과

그룹	요인	자유도	Type III 제곱합	평균 제곱	$F$ -검정 통계치	$Pr > F$
0(통제집단)	동일직무 기간	1	2.3608	2.3608	4.91	0.0316
1(실험집단)	동일직무 기간	1	1.1251	1.1251	2.36	0.1277

회귀분석 결과[표 4-36] 두 집단의 결정계수( $R$ -Square,  $R^2$ )는 0.3688 및 0.2548로 36.88% 및 25.48%로 종속변수 변동이 회귀모형에 의해 설명되며, 회귀계수의  $p$ -value 값은 0.0316 및 0.1277로 통제집단에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

이것은 통제집단의 경우 고정직무를 위주로 함에 따라 동일직무 기간이 실험집단보다 길는데 회귀계수 및  $p$ -value 값을 보면 동일직무 기간이 길수록 직무전문성에 긍정적 영향이 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-36] 동일직무기간에 따른 직무전문성 회귀분석 결과

그룹	모수	추정치	표준오차	t-검정통계량	Pr >  t
0 (통제 집단)	절편	2.8616	0.6888	4.15	0.0001
	동일직무기간	0.0484	0.0218	2.22	0.0316
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.3688				
1 (실험 집단)	절편	3.0764	1.0331	2.98	0.0036
	동일직무기간	0.0241	0.0157	1.54	0.1277
	결정계수(R-Square, R <sup>2</sup> ) 0.2548				

가설에 대한 검정결과 가설 “3-3. 동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.”는 채택 되었다.

가설	내 용	검정결과
3-3	동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

가설에 3-1 ~ 3-3에 대한 검정결과를 정리하면 아래와 같다.

가설	내 용	검정결과
3-1	직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	직무순환 횟수가 많을 수 록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택



위 가설 1-1 ~ 3-3의 검정결과를 정리하면 아래 [표 4-37]와 같다.

[표 4-37] 가설 검정 결과

가설	내 용	검정결과
1-1	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환을 많이 할 것이다.	채택
1-2	직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무만족도가 높게 나타날 것이다.	채택
1-3	직무순환 횟수가 많을수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.	기각
1-4	동일 직무에서 근무기간이 길수록 직무만족도는 높게 나타날 것이다.	기각
2-1	직무순환 횟수는 유지적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
2-2	직무순환 횟수는 규범적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-1	직무순환 인식은 직무 전문성 확보에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	직무순환 횟수가 많을 수 록 직무전문성 확보에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	동일 직무 기간이 길수록 직무 전문성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

#### 4. 독립변수 다중공선성 분석

다음은 독립 변수간의 다중공선성(Multicollinearity) 여부를 분석한 결과이다.

다중공선성에 대한 의미는 독립변수 간의 상관관계가 높다는 것을 의미하며, 일반적으로 상관계수가 1에 가까운 상태를 의미한다. 통계분석은 독립변수와 종속변수의 인과관계를 확인하고 싶은 것인데 다중공선성이 발생하게 되면 회귀계수의 신뢰성을 낮추어 분석 결과를 믿기 어렵게 만들기 때문이다.

다중공선성 발생 여부를 확인하는 것은 몇 가지 방법이 있는데 독립 변수간의 상관관계가 클 경우 다중공선성 발생을 의심하여야 하며, 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF) 및 상태지수(Condition Index) 값으로 발생여부를 확인할 수 있다.

“VIF 값은 지수분포적으로 증가하게 되는데 일반적으로 VIF값이 10보다 크면 심각한 다중공선성의 문제가 있다”고 보며 “상태지수 값이 30 이상이면 다중공선성을 의심할 필요”가 있으며, “다중공선성이 의심되면 분산분해비 값을 살펴보는 데 최소한 2개 이상의 변수의 분산분해비 값이 0.5보다 크면 다중공선성이 발생하고 있다”<sup>26)</sup>고 볼 수 있다.

또한, “상태지수 값이 10이면 독립변수간 약한 상관관계가 존재하고 100이상인 값이 있으면 다중공선성 문제가 발생”<sup>27)</sup> 하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서 정의한 독립변수인 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일 직무 기간에 대하여 다중공선성 발생여부를 확인하기 위하여 통계프로그램을 활용하여 아래와 같이 다중공선성 발생여부를 확인하였다.

다중공선성 발생여부를 분석한 결과 [표 4-38]와 같이 분산팽창계수(Variance Inflation Factor, VIF) 값이 10미만으로 나타나 다중공선성은 발생되지 않은 것으로 분석되었다.

26) 고길곤(2017), 『통계학의 이해와 활용 제2판』, 경기: 문우사, p.484~486

27) 권세혁(2004), 『SAS, SPSS 활용 설문조사분석』, 경기: 자유아카데미, p.139

[표 4-38] 다중공선성 분석결과

모수 추정치						
변수	자유도	모수 추정치	표준오차	t-검정 통계량	Pr >  t	분산팽창 계수
절편	1	3.13284	0.21558	14.53	<.0001	0
직무순환 인식	1	0.00785	0.06189	0.13	0.8992	1.05532
직무순환 횟수	1	0.02417	0.03114	0.78	0.4387	1.06318
동일직무 기간	1	0.05034	0.00933	5.39	<.0001	1.05482

다음으로 [표 4-39]와 같이 상태지수(Condition Index) 값을 분석한 결과 모두 30미만이며, 2개 이상 변수의 분산분해비도 0.5 보다 크지 않으므로 다중공선성은 발생하지 않은 것으로 분석되었다.

[표 4-39] 다중공선성의 진단

다중공선성 진단						
구분	고유값	상태지수	분산분해비			
			절편	직무순환 인식	직무순환 횟수	동일직무 기간
1	3.19566	1	0.00553	0.00616	0.03342	0.02849
2	0.43347	2.71518	0.00751	0.00422	0.91355	0.14451
3	0.33670	3.08075	0.02310	0.0499	0.04402	0.72037
4	0.03417	9.67080	0.96386	0.93973	0.00902	0.10664

## 제 6 절 직무순환 관련 분석

본 연구는 인천국제공항 내 시설물 유지관리를 담당하고 있는 아웃소싱기업(협력사)에 대하여 실험집단 및 통제집단을 설정하여 직무순환에 대한 인식 및 직무만족도, 직무전문성과의 인과관계를 파악하여 어떠한 영향관계가 있는지 분석하기 위함인데 직무순환이 직무만족도 등에 미친 영향관계의 연구 대상을 아웃소싱기업(협력사)으로 선정한 사유는 공공 분야 및 민간기업의 경우 일정기간이 지나면 직무순환을 하는 것이 일반적이기 때문이다.

아웃소싱 분야의 경우 고정 직무 체계가 일반적으로 받아들여지고 있어 직무순환 사례가 적으나 사례가 있으므로 직무순환을 한 집단과 하지 않은 두 개 집단 간의 영향관계를 분석할 수 있기 때문이다.

아웃소싱기업(협력사)의 경우 서론에서 제기한 바와 같이 2가지 의견은 적정 기간이 지나면 직무를 순환하여 업무침체를 방지하고, 직무만족도 및 직무전문성을 향상시켜야 한다는 주장과 아웃소싱 도입의 기본취지가 업무를 효율적으로 수행하기 위함이므로 고정직무가 보다 효과적이라는 주장이다.

본 연구를 위한 설문 시 직무순환의 영향관계 분석을 위한 항목이외 직무순환과 관련된 몇 가지 내용을 함께 조사 하였는데 직원들의 직무순환에 대한 인식수준을 보면 실험집단은 보통이라는 의견이 31.6%, 필요 또는 매우 필요하다는 의견이 45.6%이었으며, 통제집단의 경우 보통이라는 의견이 18.6%, 필요 또는 매우 필요하다는 의견이 39.0%로 직무순환 필요성에 대하여는 어느 정도 인식하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 직무순환의 시행 여부와 상관없이 직무순환에 대한 인식은 양 집단 모두에서 있는 것으로 나타났다.

[표 4-40] 직무순환에 대한 인식

구 분	실험집단		통제집단	
	빈도수(명)	구성비(%)	빈도수(명)	구성비(%)
전혀 필요하지 않다.	6	5.3	7	11.9
필요하지 않다.	20	17.5	18	30.5
보통이다.	36	31.6	11	18.6
필요하다	42	36.8	19	32.2
매우 필요하다	10	8.8	4	6.8
계	114	100	59	100

또한 직무 순환과 관련하여 현재 직무의 숙련에 필요한 기간이 어느 정도인지 조사하였는데 실험집단의 2년 및 3년이 라는 의견이 64% 이었고 5년 이상의 기간이 필요하다는 의견도 25.5%였다. 실험집단은 2년 및 3년 이라는 의견이 57.6%, 5년 이상 이라는 의견이 18.6%로 가장 많았다. 두 집단에서 비슷한 경향이 나타났으며, 결과로부터 추측하면 5년 이상의 기간이 지나면 직무순환 시행 여부에 대하여 생각해볼 필요가 있는 것으로 예상된다.

[표 4-41] 현재 직무 숙련에 필요한 기간

구 분	실험집단		통제집단	
	빈도수(명)	구성비(%)	빈도수(명)	구성비(%)
1년 이하	12	10.5	9	15.3
2년	38	33.3	18	30.5
3년	35	30.7	16	27.1
4년	0	0	5	8.5
5년 이상	29	25.5	11	18.6
계	114	100	59	100

또한, 순환근무로 인해 직무전문성이 저하된 경우 어떠한 것이 원인인지 확인하기 위하여 조사하였는데 그 결과는 아래와 같다. 실험집단에서는 직무 연속성 훼손 및 책임의식 저하가 33.3%로 가장 높은 비율로 나타났다으며, 새로운 기술 및 지식습득에 따른 업무강도 증가, 비 희망 직무로의 순환이 직무 전문성 저하에 영향을 준다고 답하였다.

통제집단에서도 직무순환 시 직무 연속성 훼손 및 책임의식 저하가 32.2%로 가장 높은 비율로 나타나 직무순환 시에는 직무 연속성 훼손 및 책임의식 저하가 가장 큰 비중으로 작용하고 있으며, 다음으로 비 희망 직무로의 순환, 동료와 협력 및 인관관계 적응 부담 순서로 나타났다.

분석결과 두 집단에서 공통적으로 직무순환 시 직무 연속성 훼손 및 책임의식 저하를 가장 큰 직무전문성을 저하시키는 예상 원인으로 뽑았으므로 기계시설 유지관리 아웃소싱(협력사)의 직무순환 시에는 직무 연속성 및 책임의식 저하가 발생되지 않도록 순차적인 직무순환 등 제도적 뒷받침이 필요한 것으로 추측된다.

[표 4-42] 직무순환 후 직무 전문성 저하 시 예상원인

구 분	실험집단		통제집단	
	빈도수(명)	구성비(%)	빈도수(명)	구성비(%)
동료와 협력, 인관관계 적응 부담	15	13.2	12	20.3
새로운 기술, 지식 습득에 따른 업무 강도 증가	35	30.7	9	15.3
직무 연속성 훼손 및 책임의식 저하	38	33.3	19	32.2
비 희망 직무로 순환으로 적극성저하	24	21.1	15	25.4
기타	2	1.7	4	6.8
계	114	100	59	100

위의 직무순환 인식에 대하여 조사된 결과를 종합하여 보면 직무순환의 필요성 자체에 대하여는 인식하고 있으며 긍정적 기대가 존재하는 것으로 확인되었다. 다만, 통계적으로 직무만족, 직무전문성과의 영향관계가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

이에 따라, 직무순환에 대한 인식이 제고 되도록 제도를 시행하고 직무순환 시 희망자를 위주로 업무의 연속성저해의 영향이 없는 범위 내에서 직무순환을 계획할 경우 긍정적인 효과가 있을 것으로 추측된다. 또한, 인사정책에도 직무순환의 효과를 높이기 위한 제도적 개선에 대하여 생각해 볼 필요가 있다.

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과 요약

직무순환에 관한 선행연구를 살펴보면 직무순환은 근로자에게 새로운 업무에 대한 기회를 제공하여 직무 권태감을 완화하고 직무 다양성의 확보, 직원간의 교류 및 협력 제고의 기회가 된다는 긍정적인 의견이 있다고 연구되었다.

이러한 긍정적 측면 이외에 직무순환은 새로운 업무로 인한 교육비용 및 시간소요, 순환 후 단기간 업무 생산성 저하, 잦은 순환 시 직무 전문성 영향 등 부정적 측면도 있는 것으로도 연구되었다.

한편, 공공분야 및 민간분야는 직무순환을 시행하고 있으나, 아웃소싱 회사(협력사) 직원은 직무순환을 하지 않고 고정 직무 보다 효율적이라는 것이 일반화 되어있다.

본 연구에서는 인천국제공항에서 동종업무를 수행하는 기계시설 유지관리 아웃소싱회사(협력사)중 직무순환을 시행한 집단을 실험집단으로 시행 하지 않은 집단을 통제집단을 설정하여 직무순환에 따른 직무만족, 조직몰입, 직무 전문성의 영향관계를 파악하고자 하였다.

분석을 위하여 독립변수로 직무순환 인식, 직무순환 횟수, 동일직무 기간을 설정하였고, 종속변수로는 직무만족, 조직몰입, 직무전문성을 설정하였다. 연구는 2개 집단 소속 직원들에게 직접 설문지를 배포 및 회수하여 확보한 데이터를 기준으로 통계 분석을 진행하였으며, 직무만족, 조직몰입, 직무전문성 3가지 분야 가설에 대하여 SAS 9.4를 활용하여 통계적 분석을 진행하였다. 분석은 인구 통계학적 특성분석, 요인 분석 및 타당성 분석, 기술통계 분석, 변수 간 상관관계 분석을 하였고 가설검증을 위하여  $t$  검정( $t$  test) 및 단순회귀분석(Simple regression)을 진행하였다.



연구결과를 정리하여 보면 다음과 같다.

첫째, 직무순환과 직무만족과의 인과관계에 대한 분석결과 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환이 증가 및 직무만족도가 높게 나타났으나, 직무순환 횟수 및 동일직무에서 근무 기간이 길수록 직무만족도에 미치는 영향관계는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 직무순환이 조직몰입에 미치는 영향관계 분석에서는 직무순환 횟수가 유지적, 규범적 조직몰입에 긍정적 영향관계는 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

셋째, 직무순환과 직무전문성 영향관계에 대한 분석에서는 직무순환 인식이 직무전문성에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났고 직무순환 횟수가 많을수록 직무전문성 확보에 긍정적 영향이 있을 것이라는 가설 또한 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 동일직무 기간이 길수록 직무전문성에는 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다.

이상 연구 결과를 정리하면 아웃소싱회사(협력사) 직무순환 고려 시에는 직무순환으로 직원이 얻을 수 있는 경력개발, 전문성 향상 등에 대한 충분한 인식의 제공이 우선적으로 이루어져야 하며, 직무순환에 대한 인식이 있는 즉, 희망자를 우선적으로 순환시켜야 한다. 또한, 동일직무에서 충분한 근무기간이 확보될 경우 직무전문성에도 긍정적인 영향이 있을 것으로 추측되는바 인사정책에도 직무순환 효과를 높일 수 있는 제도 개선이 필요할 것으로 생각된다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 의의는 인천국제공항 아웃소싱회사(협력사)중 동종 시설유지관리 업무를 수행하는 2개 집단을 선정하여 직무순환을 시행한 실험집단 및 직무순환을 하지 않고 고정 직무를 기준으로 업무를 수행하는 통제집단에 직무순환에 따른 직무만족, 조직몰입, 직무전문성과의 영향관계의 실증분석에 있다.

아웃소싱회사의 경우 직무순환 보다는 같은 직무를 오랫동안 수행하는 고정 직무가 업무효율을 향상시킬 수 있고 직무순환에 따라 초래될 수 있는 초기 업무 혼란을 최소화 할 수 있다는 당초의 개념이 그대로 적용된 것으로 보이며 현재에도 고정 직무를 중심으로 업무수행이 일반적이다.

직무순환에 대한 대부분의 연구는 공공분야 및 민간기업 직원에 대하여 진행되었고, 아웃소싱회사(협력사) 직원에 대한 연구사례가 매우 적으며, 연구내용 또한 직무만족 및 이직도 등에 대한 내용이 주요 내용으로 아웃소싱회사 직원의 직무순환에 대한 연구를 찾기 어려운 실정으로 실험집단 및 통제집단에 대한 연구결과에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직무순환과 직무만족과의 인과관계에 대한 분석결과 직무순환에 대한 인식이 높을수록 직무순환이 증가하고 직무만족도가 높게 나타난 것으로 분석되었는데 이는 민간 및 공공분야의 연구결과와 유사한 결과로 고정 직무를 중심으로 업무를 수행하는 아웃소싱기업(협력사)의 직원도 직무순환 필요성에 대한 인식이 있으며, 인식이 높을수록 직무만족도 또한 높으므로 직무 순환시에는 희망자를 우선적으로 순환할 경우 순환의 효과가 극대화 될 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 직무순환 횟수 및 동일직무 근무기간은 직무만족도와는 관련이 없는 것으로 나타났는데, 공공분야의 경우 동일직무에서의 근무기간이 긴 경우 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났으며 본 연구에서도 조직몰입과 직무만족의 변수간 상관관계가 다른 변수보다 높게 나타난 것으로 보면 동일직무 기간이 길수록 만족도 또한 높아질 것으로 추측되나 공

공분야 연구결과와는 다르게 나타났다. 이는 아웃소싱기업(협력사) 직원의 근로형태에 기인하는 것으로 추측해 볼 수 있는데 아웃소싱직원의 고용형태는 비정규직이 많으며 계약기간 종료로 기업이 교체되어도 직원의 근로계약은 동일하게 유지 되나 정규직 직원 대비 고용의 안정성에는 차이가 있을 것이다. 이로 인하여 직무기간이 길어도 직무만족도와는 차이가 없게 나타난 것으로 생각해 볼 수 있다. 정부의 정규직 전환정책이 발표되었으므로 직무기간에 따른 만족도의 변화 여부는 향후 재 분석의 필요성이 있을 것으로 생각된다.

셋째, 직무순환 횟수는 유지적 몰입 및 규범적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 유지적 몰입 및 규범적 몰입에는 차이가 있는데 유지적 몰입은 “한 조직에 계속 남아 있으려는 의사의 경제적 가치인식을 의미”<sup>28)</sup>하며 계산적인 측면의 성격을 지니며 조직을 떠났을 때의 대안이 낮게 나타날 때 유지적 몰입이 높아진다고 한다. 규범적 몰입은 “도덕적 또는 윤리적 이유 때문에 조직에 남게 되는 의무를 의미한다.”<sup>29)</sup> 즉, 조직을 위한 희생정신 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 가치관에 대한 몰입의 관점으로 2개의 몰입에는 차이점이 있다. 즉, 직무순환 횟수 및 동일직무 기간을 적절하게 조정할 경우 몰입도가 제고될 수 있을 것으로 추측된다.

넷째, 직무순환 인식 및 횟수, 동일직무 기간과 직무전문성에 대한 인과관계 분석결과 동일 직무기간을 제외하고는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 분석 되었다. 공공분야의 경우 동일 직무기간이 길수록 직무전문성이 높아지는 것으로 연구되었는데 이부분은 같은 것으로 분석되었다.

본 연구결과의 시사점을 종합하여 보면 아웃소싱 직원들의 경우 직무순환에 대하여 긍정적인 기대와 필요성 그 자체를 인식 하고 있는 것으로 분석되었으나 직무순환을 할 경우 직무만족도 및 조직몰입, 직무전문성에 긍정적인 효과는 통계적으로 유의미 하지 않은 것으로 분석되었다.

---

28),29) 이덕로·김태열·박기찬·박원우(2011), 『조직행동론(Operational Behavior, 14/e, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge)』, 서울 : 한티미디어. pp.82

직무순환에 인식이 높을수록 직무순환 횟수도 많고 만족도에도 긍정적인 영향이 있으므로 직무순환을 계획할 경우 희망자를 우선적으로 순환하여야 직무순환의 취지 및 효과가 있을 것으로 생각된다.

설문 관련 직원들과 인터뷰를 하여본 결과 현장 업무를 수행하는데 직원들의 선호 및 기피 직무가 나누어져 있으며, 동일한 임금체계에서 직무순환시 희망 직무에 배치될 확신할 수 없으며 경력개발 및 전문성 제고를 위해서 굳이 기피 직무에 지원할 의향은 작다는 것을 알 수 있었다. 또, 직무순환을 하더라도 직무순환이 정형화된 기준에 따라 항구적으로 진행된다는 확신이 없으므로 중장기 적인 직무능력 제고 및 다양화 보다는 현재 선호 직무에 더 선호하는 경향이 있는 것으로 판단된다. 이 부분은 아웃소싱기업(협력사) 직원 뿐 만 아니라 동일 임금 하에서 근로하는 공공분야 및 민간분야의 근로자들도 비슷하게 생각할 수 있다고 생각한다.

이것은 아웃소싱기업(협력사)의 계약 성격과도 관련이 있는데 현재의 계약 형태는 3년에서 최대 5년으로 회사가 변경되어도 직원의 고용은 유지 되지만 5년 이라는 근무 단위별로 직무를 수행한다는 인식이 영향을 준 것이라고 생각되며, 이로 인하여 직무순환에 대한 긍정적인 기대와 필요성은 인식하고 있으나 현재 직무에 더 집중하게 된다고 추측하여 볼 수 있으며, 직무만족, 조직몰입, 직무전문성과의 영향관계 분석 결과 효과 또는 영향관계가 유의미 하지 않게 나타난 것으로 생각된다.

이와 관련, 아웃소싱기업(협력사)에 대한 직무순환을 계획할 경우 직무순환으로 직원이 얻을 수 있는 경력개발, 전문성 향상 등 에 대한 충분한 인식의 제공이 우선적으로 이루어 져야 하며, 인사정책에도 직무순환 효과를 높일 수 있는 제도 개선이 우선적으로 필요할 것으로 생각된다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 인천국제공항 시설유지관리 아웃소싱회사(협력사) 2개사에 대하여 실험집단 및 통제집단을 설정 후 직무순환이 직무만족도, 조직몰입, 직무전문성에 미친 영향관계를 분석하는데 있다. 연구진행에는 다음과 같은 한계가 있었다.

첫째, 연구대상 집단의 선정에 있었다. 실증연구를 위하여 직무순환의 시행을 기준으로 실험집단 및 통제집단을 설정 하였으나, 동종 업무를 수행하면서 직무순환을 한 집단과 하지 않은 집단을 확보하는데 어려움이 있었다. 분석대상 규모가 더 큰 집단을 선정하였으면 본 연구에서 설정한 가설 이외에 다양한 항목에 대한 연구가 가능할 것으로 생각된다.

둘째, 연구기간 중 진행된 정부의 아웃소싱 직원의 정규직 전환발표로 인한 역사요인의 영향을 들 수 있다. 당초, 설문을 2017년 12월에 진행하려 하였으나, 정규직 전환정책에 따른 혼란 등으로 설문을 진행할 경우 매우 낮은 회수율은 물론 설문에 영향이 있을 수 있어 설문은 전환발표 후 2개월 지난 2018년 2월에 진행하였다. 전환과정에서 나타난 각 이해관계자간 이견 및 갈등 등으로 설문에 대한 객관성 유지가 어려워질 수 있기 때문에 역사요인 영향이 최소화 되도록 시기를 조정 하였으며 연구결과도 양 집단의 전환이 모두 완료되는 시기 이후에 공개하는 조건으로 설문을 진행하였으나 완전하게 영향을 배제 시켰다고는 할 수 없다.

마지막으로 현재 국내 공공분야 아웃소싱은 정부 정책에 따라 정규직화가 점진적으로 진행되고 있으므로 아웃소싱체계에서 정규직으로의 전환이 완료된 이후에 연구 분석을 하면 직무순환과 관련된 다양한 연구가 가능할 것으로 생각된다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 가재창·심재권(1998), 『공공부문의 효율적 아웃소싱 활용을 위한 전략』, 사회과학논총, 충남대학교 사회과학연구소
- 고길곤(2017), 『통계학의 이해와 활용 제2판』, 경기 : 문우사
- 권세혁(2004), 『SAS, SPSS 활용 설문조사분석』, 경기 : 자유아카데미
- 경영베스트 아웃소싱팀(1998), 『아웃소싱 전략과 알짜정보』, 서울 : 경영베스트
- 김영수·김종인·남기찬·안준모·박광태·함유근(2002), 『핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라!』, 서울 : 삼성경제연구소
- 김태성·허찬영(2013), 『공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 매개효과』, 대한경영학회지 제26권 제7호
- 김영재·김성국·김강식(2011), 『신인적자원관리』, 서울 : 탐북스
- 김준기(2014), 『공기업 정책론』, 경기도 : 도서출판 문우사
- 남승우·이규형(2000), 『자원외부화 운용전략』, 서울 : 미래와경영
- 남궁근(2017), 『행정조사방법론』, 경기도 : 법문사
- 민경호(2005), 『현대 인사관리』, 서울 : 무역경영사
- 신유근(1985), 『조직행동론』, 서울 : 다산출판사
- 오현석·김정아(2007), 『전문성 연구의 주요 쟁점과 전망』, 기업교육연구, 제9권 제1호, 서울대학교
- 이광현(1998), 『아웃소싱』, 서울 : 한국능률협회
- 이덕로·김태열·박기찬·박원우(2011), 『조직행동론(Operational Behavior, 14/e, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge)』, 서울 : 한티미디어
- 이원우(2005), 『신인사 관리론』, 서울 : 삼영사
- 이종수(2009), 『행정학 사전』, 서울 : 대영문화사

최보인·장철희·권석균(2011), 『개인-조직 적합성의 효과성 연구, 조직과 인사관리연구 35(1)』  
황농문(2008), 『몰입 인생을 바꾸는 자기혁명』, 서울: 랜덤하우스

#### <신문·잡지 기타>

네이버 지식백과, 직무순환, 실무노동용어사전, (2017. 11. 4)  
네이버 지식백과, 조직몰입, (2017. 11. 4)

#### <논문>

권길자(2007), “직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1급 호텔 F&B 종사원을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문  
김승언(2012), “공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구: 감정노동과 직무전문성의 조절효과를 중심으로”, 건국대학교 박사학위논문  
김진희(2009), “직무순환 유형이 조직몰입 및 조직충성도에 미치는 영향”, 서울시립대학교 석사학위논문  
박한용(2006), “장애인생활시설 종사자의 임파워먼트가 직무만족·조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문  
박혜선(2015), “대기업 연구개발 인력의 직무 전문성 정체와 개인 및 조직 수준 변인의 위계적 관계”, 서울대학교 박사학위논문  
안형빈(2016), “직무순환제도에 대한 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공군 재정분야 간부를 중심으로”, 연세대학교 석사학위논문  
오석주(2017), “직무순환제도가 직무만족에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문

- 이경아(2004), “노인복지관 종사자에 대한 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문, p.2
- 이호진(2010), “기업내 아웃소싱 근로자의 직무만족도 및 조직몰입에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문
- 황보희(2002), “아웃소싱 전략적 추진방안에 관한 연구”, 숙명여자대학교 석사학위논문
- Locke, E.A.(1976), “The Nature and Causes Job Satisfaction,” In M.D, Dunnetteed, Handbook of Industrial and Organization Psychology, Chicago, Rand McNally
- J. P. Meyer, N. J. Allen, and C. A. Smith(1993), “Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization,” *Journal of Applied Psychology*78, no. 4



## 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 귀중한 시간을 내어주신데 대하여  
깊게 감사 드립니다.

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있  
는 석사과정 학생으로서 본 설문은 인천공항 시설 유지관리  
업무의 『직무순환과 직무전문성 및 만족도』에 관한 연구의  
기초자료를 수집하기 위하여 작성되었습니다.

설문지상 정답은 없으며 설문은 통계적으로 처리되니 평상  
시 생각을 솔직하게 답하여 주시면 감사하겠습니다.

귀중한 시간을 설문작성에 응해주셔서 감사드립니다.

2018년 2월

서울대학교 행정대학원  
연구자: 조 제 형  
지도교수: 고 길 곤  
연 락 처: 010-8545-4754  
chojehyung@daum.net

### <작성방법>

1. 각 항목에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의  
느낌, 평상시 생각을 솔직하게 답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 선택하지 마시고,  
귀하의 실제 느낌과 생각을 그대로 응답하여 주십시오.
3. 설문에 소요되는 시간은 약 3분이며, 모든 질문에 빠짐  
없이 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

- 
- ※ 1. 본 설문 내용은 통계법 제13조에 의거 개인정보 및 비밀이  
일체 보장 되며, 통계 및 연구 목적 이외에는 사용되지 않  
습니다.
2. 설문은 학술적 연구를 위한 것으로 결과는 3년간 비공개  
처리가 되니, 평상시 생각을 솔직하게 답하시면 됩니다.

I. 다음 질문에 해당내용을 기입 또는 ✓ 표시 하여 주십시오.

1. 인천공항에서 근무한 전체 기간은 다음 어디에 해당되니까?

① 3년 이하 ② 4 ~ 6년 ③ 7 ~ 9년 ④ 10 ~ 12년 ⑤ 13년 이상

2. 인천공항에 근무 이후 현재 까지 직무순환 횟수를 기입하여 주시기 바랍니다. 순환사례가 없을 경우 “없음”으로 기재하여 주십시오.

○ 직무순환(또는 이동/변경) 횟수: (총        )회

※ 직무순환은 아래 직무 ①~⑥간 순환(이동 또는 변경 포함)을 의미합니다.

※ 직무 범례

① 관리행정(인사·총무·자재 등)

② 공조(급기·배기·환기)/냉동설비

③ 급·배수 위생(입주사지원 포함)

④ 소방설비/위험물관리

⑤ 자동제어설비

⑥ 기타 (①~⑤ 외 분야)

3. 직무순환 관련 귀하와 관련 있는 항목에 ✓ 표시 하여 주십시오.

① 본인의 의사에 따라 희망했던 직무에 배치되었다.

② 본인의 의사와 관계없이 비 희망 직무에 배치되었다.

③ 직무순환 없었음.

4. 인천공항 근무 이후 현재 까지 건물 간 근무지 순환(이동)이 있었다면 그 횟수를 기입하여 주시기 바랍니다. 순환사례가 없을 경우 “없음”으로 기재하여 주십시오. 건물순환(또는 이동/변경) 횟수: (총        )회

5. 건물순환 관련 귀하와 관련 있는 항목에 ✓ 표시 하여 주십시오.

① 본인의 의사에 따라 희망했던 건물에 배치되었다.

② 본인의 의사와 관계없이 비 희망 건물에 배치되었다.

③ 건물순환 없었음.

II. 각 항목중 귀하의 평소 생각과 가장 부합하는 답변에 ✓ 표시 하여 주십시오.

No	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 직무(업무)에 상당히 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	평상시 나는 나의 일에 열정적이다.	①	②	③	④	⑤
3	일을 해도 일은 도무지 끝나지 않을 것 같다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 일에서 즐거움을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내 직업(일)이 재미 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 각 항목중 귀하의 평소 생각과 가장 부합하는 답변에 ✓ 표시 하여 주십시오.

No	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 이 직장에서 나머지 직장생활을 계속 할 수 있으면 매우 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 직장의 문제가 마치 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 다른 회사에 쉽게 옮기고 적응할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 이 직장의 일부라는 소속감이 들지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직장은 나에게 큰 의미를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	다른 회사에 취직하지 않은 상태에서 현재의 직장을 그만둘 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 현재의 직장을 떠나고 싶어도 당장 떠나는 것은 매우 어려울 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 현재 직장을 떠나기로 결정 한다면 내 생활은 큰 어려움에 부딪힐 것이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 현재 직장을 떠나는 것은 쉽지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 직장에서 계속 일하는 큰 이유는 현재 직장을 떠나면 어려움 처하게 되고, 다른 회사 에서 여기만큼의 혜택을 얻을 수 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 사람들이 요즘 회사를 자주 옮겨 다닌다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12	회사를 옮겨 다니는 것은 괜찮고 바람직하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13	다른 회사가 더 좋은 조건을 제시 하더라도 현재의 직장을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 한 회사에 최선을 다하는 것이 바람직하고 가치 있다고 배워왔다.	①	②	③	④	⑤
15	사람들이 한 회사에서 직장 생활의 대부분을 근무할 때 전반적상황이 더 좋았다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음의 항목에 대하여 귀하의 평소 생각과 가장 부합하는 답변에 ✓ 표시 하여 주십시오.

1. 귀하께서는 현재의 직무(업무)를 몇 년간 수행하고 계시는지 그 기간을 기입 하여 주십시오. (      년      개월)
2. 귀하의 현재 담당 분야와 가장 가까운 분야는 어느 분야입니까?  
① 관리행정(인사,예산,자재 등)    ② 공조·냉동    ③ 급·배수 위생  
④ 소방/위험물                      ⑤ 자동제어    ⑥ 기타 분야  
\* 2개 분야 업무를 동시에 할 경우 비중이 큰 1개 분야에 표시 주시기 바랍니다.
3. 귀하는 현재 직무(업무)를 수행하는데 필요한 업무능력은 어느 정도 보유하고 있다고 생각하십니까?  
① 보유하고 있지 않다. ② 보유하고 있지 않은 편이다. ③ 보통이다.  
④ 보유하고 있는 편이다. ⑤ 매우 보유하고 있다.
4. 귀하의 현재 직무(업무)에 대한 전반적인 만족도는 어느 정도입니까?  
① 전혀 만족하지 않는다. ② 만족하지 않는 편이다. ③ 보통이다.  
④ 만족하는 편이다.        ⑤ 매우 만족한다.
5. 귀하의 현재 직무(업무) 숙련에 필요한 기간은 어느 정도라고 생각하십니까?  
① 1년 이하        ② 2년        ③ 3년        ④ 4년        ⑤ 5년 이상
6. 귀하는 직무(업무)순환이 필요하다고 생각 하십니까?  
① 전혀 필요하지 않다.    ② 필요하지 않다.        ③ 보통이다.  
④ 필요하다.                ⑤ 매우 필요하다.
7. 귀하는 직무(업무)순환이 새로운 분야의 지식 및 기술을 경험하고 축적할 수 있어 업무능력을 향상시킬 수 있다고 생각 하십니까?  
① 전혀 그렇지 않다.        ② 그렇지 않다.        ③ 보통이다.  
④ 그렇다.                      ⑤ 매우 그렇다.
8. 귀하는 같은 직무(업무)에서 오래 근무할수록 직무전문성이 향상된다고 생각 하십니까?  
① 전혀 그렇지 않다.        ② 그렇지 않다.        ③ 보통이다.  
④ 그렇다.                      ⑤ 매우 그렇다.

9. 직무순환 후 직무 전문성이 저하된다고 가정하면 가장 큰 이유로 생각되는 1가지 항목에 표시 또는 없을경우 의견을 기술하여 주시기 바랍니다.

- ① 새로운 동료와의 협력, 인관관계 적응에 대한 부담이 증가됨에 따라
- ② 새로운 직무의 기술, 지식습득으로 업무강도가 증가됨에 따라
- ③ 직무(업무)에 대한 연속성 훼손 및 책임의식이 저하됨에 따라
- ④ 비 희망 직무로 순환되어 적극성이 저하됨에 따라
- ⑤ (①~④에 없는 경우 의견을 기술하세요) :

10. 귀하의 현재담당 직무(업무)에 대한 전문성은 어느 정도라 생각하십니까?

- ① 전문성이 많이 부족하다. ② 전문성이 부족한 편이다. ③ 보통이다.
- ④ 전문성이 있는 편이다. ⑤ 전문성이 매우 많다.

[직무 전문성 이란?]

- 기술 분야는 기계시설 유지관리 업무를 수행하는데 필요한 지식 및 기술, 문제해결 능력을 보유한 정도를 의미합니다.
- 공조냉동, 급·배수위생, 소방/위험물, 자동제어, 기타설비의 유지관리에 대한 전반적인 지식의 보유 및 이해의 정도
- 비상상황 발생 시 대응할 수 있는 능력의 보유 정도.
- 지식 및 기술을 배우기 위한 책임감, 노력 및 적극성의 정도
- 관리행정 분야는 관리 및 행정 분야 업무를 수행하는데 필요한 업무능력의 보유 정도를 의미합니다.
- 인사관리, 예산관리, 업무계획 수립 등 행정 능력의 정도
- 필요 자재에 대한 적기 및 적정 관리능력의 정도

V. 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 질문입니다. 일치하는 항목에 ☒ 표시 하여 주십시오.

- 1. 귀하의 성별은?                      ① 남성                      ② 여성
- 2. 귀하의 결혼 상태는?              ① 기혼                      ② 미혼
- 3. 귀하의 최종 학력은?  
① 고졸              ② 전문대졸              ③ 대졸              ④ 대학원졸(석사이상)
- 4. 귀하의 연령(만)은?  
① 20세-30세    ② 31세-40세              ③ 41세-50세              ④ 51세 이상
- 5. 귀하의 직위 다음 어디에 가깝습니까?  
① 사원·주임·대리              ② 과장·차장              ③ 부장 이상
- 6. 귀하의 직책은 다음 어디에 가깝습니까?  
① 팀원              ② 조장·파트장              ③ 팀장 이상              <끝> 감사합니다.

## Abstract

# A Study on influence of job commitment and job satisfaction is related to job rotation of outsourcing staff: Focused on maintenance of mechanical facilities at Incheon International Airport

Je Hyung Cho

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

There is a positive opinion that job rotation provides an opportunity for new jobs to the worker, thereby mitigating job burden, securing job diversity, and facilitating exchange and cooperation among employees. On the other hand, It has been studied that the cost of training and time due to new work, the decrease of short-term work

productivity after circulation, and the professionalism effect of frequent circulation.

While public and private sectors carry out job rotation, it is common that outsourcing company (partner) employees are more efficient than fixed jobs without job rotation.

In this study, the group that performed the job circulation among the Incheon International Airport outsourcing company (partner company) was the experimental group. The control group was set as the group that did not carry out job circulation. The purpose of this study was to investigate the influence of job satisfaction, organizational commitment, and professionalism on job rotation.

For the analysis, job cycle identification, number of job cycles, and job duration were set as independent variables. Job satisfaction, organizational commitment, and job expertise were set as dependent variables.

The research conducted statistical analysis based on the data obtained by distributing and retrieving questionnaires directly to the employees of the two groups. The analysis was conducted using SAS 9.4 for three areas of job satisfaction, job commitment, and job specialty.

For the analysis, demographic characteristics analysis, factor analysis and feasibility analysis, descriptive statistics analysis, correlation analysis between variables, and t test (t test) and regression analysis was performed.

The results of the study are as follows.

First, as a result of analyzing the causal relationship between job rotation and job satisfaction, the higher the perception of job rotation, the higher the job rotation and the higher the job satisfaction.

Second, it is analyzed that the frequency of job rotation is not significant for organizational commitment.

Third, in the analysis of the relationship between job circulation and job expertise, the effect of job circulation perception on job professionalism was not significant.

In consideration of the job rotation of outsourcing companies, priority should be given to providing sufficient awareness of career development and professional improvement that employees can obtain through job rotation for applicants. In addition, institutional improvement is needed to increase the job circulation effect.

**keywords : Outsourcing, Job Rotation, Job Satisfaction,  
Organizational Commitment, Job Expertise**

***Student Number : 2017-29991***